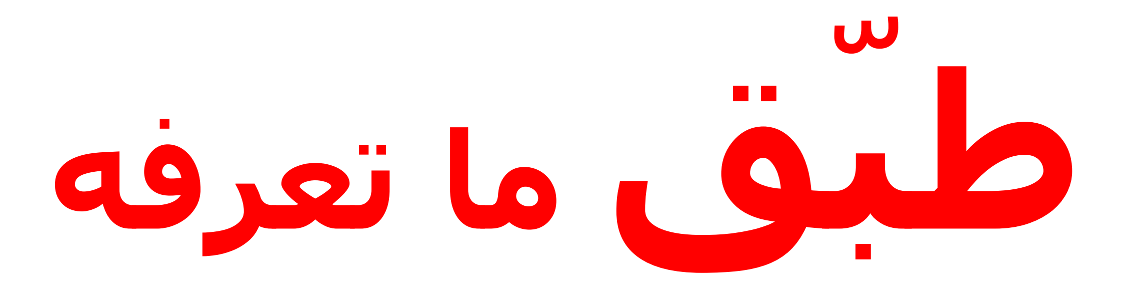
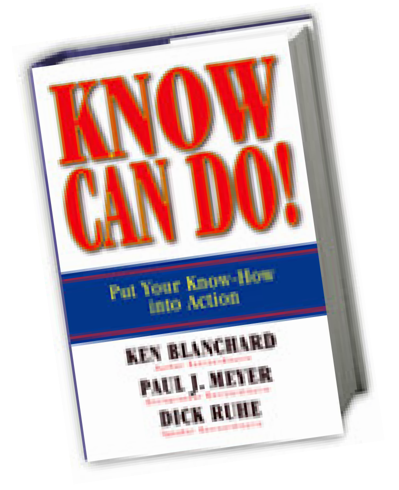


ترجمة / ميّ

By. Maioona.com



ترجمة لكتاب

Know Can Do

Put Your Know-How into Action

By: Ken Blanchard, Paul J. Meyer & Dick Ruhe



الفصل الأول: المشكلة

كان هناك كاتب ناجح كتب عن الحقائق البسيطة، بحيث صممت كتبه لتساعده و الآخرين في إدارة و تحفيز الناس بشكل فعّال.

و كل من قرأ كتبه استمتع بها و أحبّها و أحب قصصه التي يرويها، فقد باع الملايين من النسخ، و على الرغم من ذلك، كانت هناك **مشكلة**.

دائماً ما يسمع الكاتب: "لقد قرأت كتبك كلّها، إني أحبها حقاً" و هو يؤمن أن التعلم الحقيقي هو الذي يضفي تغيير على تصرفات المتعلم، حقيقة، هو يؤمن أن التعلّم رحلة من المعرفة إلى التطبيق! لذلك، في كل مرة يسمع عبارات الإعجاب بكتبه يسأل، "كيف أثّرت معرفتك بهذه المعلومة على الطريقة التي تتصرف بها؟"

الأغلب، كان يجد هذا السؤال صعباً! لذلك، غالباً ما يغيرون الموضوع عن طريق الحديث عن أي أمر آخر.

هذا النوع من الأحاديث جعل الكاتب يتوصل إلى أن الفجوة بين ما يعرفه الناس -*المعلومات التي حصلوا عليها من الكتب، الصوتيات، الفيديو، و المحاضرات*– و ما يفعلونه –*كمية تطبيقهم و استخدامهم لما يتعلمونه*– كانت فظيعة. و قد لاحظ أن ذلك كبير جداً خاصة في هذه الحقبة من الزمن لأن التكنولوجيا سمحت للجميع بسهولة و سرعة الحصول على المعلومات، لذلك يقضي الناس وقتاً كبيراً جداً في قراءة معلومات جديدة عن تطويرهم لاستراتيجيات استعمال و تطبيق ما يتعلمونه في حياتهم اليومية.

في محاضراته، كان يحاول كل ما في استطاعته ليجعل من حضوره متعلمين حقيقين يطبقون و يستخدمون ما يتعلمونه. و ليساعدهم على التركيز، شجّع الجميع على أن يفعلوا ثلاث أشياء تعلمها هو، كين، من برفوسوره الذي قضى سنيناً عدة يبحث ليتوصل إلى كيفية الدراسة!

<u>الأمر الأول</u> الذي علّمه هذا البروفوسور هو إصراره على أن يأخذ الطلاب أو المتعلمين ملاحظات عما يسمعونه، يكتبونها. ذلك لأن، إن لم يكن شخص من ال 0.0001% من العالم الذين لديهم أذن تصويرية، السمع وحده لن يساعده على التعلم. في الحقيقة، 3 ساعات بعد محاضرة أو ندوة، المستمعين الجيدين سيتذكرون فقط 50% مما سمعوه، و بعد 24 ساعة، ينسون 50% من ذلك، و بعد نهاية الشهر الأول، سيكون لديهم ما يقل عن 5% من المعلومات التي سمعوها في هذه الندوة أو المحاضرة.



و يستمر الكاتب يأكد على ذلك في كل مرة يطلب منه الحديث في اجتماع الشركات السنوي. ففي كل مرة يسأل الجمهور: "من تحدث إليكم في السنة الماضية؟" و يحاول الجمهور البحث عن الإجابة! "عن ماذا تحدّث؟" و يحاول الجمهور مرة أخرى التذكر، و دون جدوى! لذلك، يركز دوماً على أخذ الملاحظات في محاضراته.

<u>الأمر الثاني</u> الذي يأكد عليه الكاتب هو تحفيز الحضور على إعادة قراءة ماكتبوه من ملاحظات في خلال 24 ساعة و تلخيصه حتى يجيبوا أنفسهم على الصور التي لم تكن مكتملة عندهم، و عن مفاتيح المحاضرة المهمة. و يقترح عليهم إما إعادة كتابتهم بخط منسق و مرتب أو طباعتهم في الحاسب الآلي. قد تتساءل لم يقترح عليهم إعادة الكتابة بخط منسق إن هم فضلوا الدفاتر على الحواسيب الآلية؟ لأنه لاحظ أنه بعد أي محاضرة، العدد القليل من الذين أخذوا ملاحظات في المحاضرة سيخزنونها بدلاً من تصفّحها! و بعد ذلك عندما يسألهم أحدهم: "هل ذهبت إلى تلك المحاضرة؟ عن ماذا كانت؟"سيفتحون دفاترهم و لن يتمكنوا من قراءة خط أيديهم! فمذكراتهم التي كتبوها لا فائدة منها!!

و في النهاية، **<u>الأمر الثالث</u>**، يدفع و يحمّس الحضور على أن يتحدثوا عن ماتعلموه مع الآخرين! و اقترح عليهم أن في خلال اسبوع من بعد الدورة التدريبية أو المحاضرة، ينظمون اجتماع و يدعون فيه أهلهم و أقاربهم و حتى الأصدقاء المهتمين في الموضوع، و يلقون عليهم ماتعلموا! ذلك لأن الكاتب يعرف أن أحد أفضل الطرق لتطبيق ما يتعلمه الإنسان، هو تعليمه للآخرين!

و على الرغم من ذلك، القليل جداً ممن يتبع هذه النصائح! لأنهم ما إن يعودوا لأعمالهم يكونوا مشغولين جداً ذلك لأن العمل قد تعطل في غيابهم لمدة اسبوع كامل! و هذا يؤكد المشكلة التي ناقشها، **من الصعب أن يطبق الناس و يستخدم المعلومات التي تعلموها مؤخراً.**

استمر الكاتب خائب ظنه لكنه ليس فاقداً للأمل، يبحث عن الإجابة لإغلاق هذه الفجوة الخطيرة بين المعرفة و التطبيق. زار الجامعات و تحدث إلى الأساتذة، زار الشركات و تحدث إلى مسؤولي التدريب، زار المنظمات و تحدث إلى مسؤولي التعليم، جميعاً تعرفوا على المشكلة، لكن لا أحد منهم يملك أو يعرف الحل! و تساءل إن كان بالإمكان الحصول على الإجابة الحقيقية؟

بعد ذلك، في ليلة من الليالي و بعد العَشاء، اطّلع الكاتب على مقال في مجلة Fortune عن رجل الاعمال فيل موري، الذي امتلك و ترأس



العديد من الشركات الناجحة و المحققة لأرباح طائلة. فقرأ عن تاريخ رجل الأعمال الناجح هذا، لكن لم يكن هذا جاذباً للكاتب! ما جذب الكاتب هو تاريخ فيل في حقل التنمية الشخصية! و ما وجده مثيراً حقاً للإهتمام هو تعليقات الناس التي اشترت برامج فيل موري، فقد عرضت المقالة حالة بعد الأخرى عن قوة برامجه عن طريق تعليقات المستخدمين، و كيف أنها غيرت حياتهم! "هم حقيقة استخدموا ما عرفوه و تعلموه" قال الكاتب، محدثاً نفسه، بصوت عالي.

في يوم الصباح التالي، وجد الكاتب موقع رجل الأعمال الإلكتروني، و اتصل بمكتبه، و الذي كان يبعد عنه مدة ساعة زمان فقط، لكنه لم يجده فقد أخبرته افلين، مساعدة فيل، أنه في إجازة مع أهله في جنوب كاليفورنيا. و عندما علمت افلين مَن الكاتب، أصرّت على أن يتصل بالسيد موري. "لا أريد أن أزعج إجازته في موضوع خاص بالعمل" رد الكاتب. "لا تقلق" ردت عليه افلين مع ضحكة و قالت: "إن السيد موري لا يعرف الفرق بين العمل والحياة، فهو يحب مساعدة الآخرين، و أنا متيقنة أنه سيسعد باتصالك"

الفصل الثاني: الرابط المفقود

عندما اتصل الكاتب برجل الأعمال موري، تلقى التحية و الترحيب بحرارة كبيرة.

بعدها قال الكاتب: "أعتذر على إزعاجك في إجازتك سيد موري، أخبرتني مساعدتك افلين أن لا مانع لديك في الإجابة على بعض الأسئلة"

"أرجوك ناديني فيل. و بالمناسبة أنا قارئ نهم لكتبك!"

و في خلال دقائق أحس الكاتب أنه يكلم صديق قديم له! و بعدما وضح الكاتب سبب اتصاله، أحسّ بالإثارة تأتي من السيد فيل.

قال فيل: **"إني مهتمٌ بالرابط المفقود منذ زمن طويل! فهو ما ينقصنا في العملية التعليمية عندما نقرأ الكتب و المقالات، و نسمع الأشرطة، و نحضر المحاضرات"**

"الرابط المفقود! هذا بالضبط ما أود أن أجده! الناس يستمتعون بالكتب التي أكتبها، بالأشرطة و الأقراص التي نصدرها، و بالمحاضرات التي ألقيها، لكن في نفس الوقت لا أرى الكثير من الناس يطبقون ما



يتعلمون! الفجوة بين ما يعلمه الناس و بين ما يطبقونه تقودني إلى الجنون!"

أتت ضحكة عالية و واضحة من السيد فيل، و قال: **"ليستخدم الناس المعلومات التي يتعلمونها، يتطلب ذلك التغيير، و التغيير لا يأتي بسهولة!"**

"عادة لا"

"هناك 3 أسباب رئيسية لم لا يطبّق الناس ما يتعلمونه. السبب الأول هو: كمية المعلومات الهائلة. فهم يعانون من كمية و كثرة المعرفة! فهذه مصيدة معروفة لأنه من السهل جداً أن تقرأ كتاباً جديداً، تستمع إلى قرص جديد، أو تذهب إلى سيمنار جديد! المعرفة تأتي بسهولة، لكن ذلك لا يعني أنها تصحب التغيير في التصرفات معها!"

أومأ الكاتب برأسه موافقاً و قال: "أعتقد أنك محق. أتوقع أنه مسلٍ أكثر أن تبحث عن شيء جديد عن أن تكافح في استخدام شيء تعلمه الآن! قد يكون هذا السبب لكوننا أصبحنا ملتهمي معرفة!"

"إن التعلم ممتع أكثر من التطبيق، لكن ليس هذا السبب الوحيد لم لا يطبق الناس ما يتعلمونه. فالسبب الثاني و الذي قد يثير استغرابك هو الترشيح السلبي! بمعنى أن البشر عندما يتعلمون أي شيء إيجابي، حتى لو عن أنفسهم، يحتقرونه و يقللون من شأنه! هذا التصرف السلبي يمسكهم و يمنعهم بل و يجمدهم عن أن يغير من تصرفاتهم أو يفيدهم! و كما تعرف و مما لا شك فيه، التصرفات صعبٌ تغييرها! لذلك، بدون الإيجابية و التصرف المرن، خاصة تجاه التعليم، لن يمكنك أبداً إغلاق فجوة المعرفة و التطبيق!"

"اذاً أنت تقصد أننا غالباً ما نبدل المعرفة بالتغيير، لأن المعرفة سهل جداً الحصول عليها. بعد ذلك يأتي تفكيرنا السلبي يلعب دوره في تقليص دافعيتنا نحو تطبيق ما للتو تعلمناه!"

"إنك سريع التعلم! و السبب الثالث و الأخير لعدم استخدامنا لما نتعلمه هو عدم المتابعة و الاستمرار. على سبيل المثال، كم عدد المدخنين الذين لا يعلمون أن التدخين ضار بصحتهم؟"

"لا أحد، على ما أعتقد"



"أغلب المدخنين الذين تعرفهم لديهم نية و رغبة في ترك التدخين، أليس كذلك؟ فكّر، إنهم كذلك. إذاً لم لا يتوقف الناس عن التدخين؟ لأنه صعب جداً. فقد توغلت هذه العادة السيئة في حياتهم! و لأن تغيير العادات أو التصرفات يحتاج إلى جهد مركّز. و بالإضافة إلى هذا، أغلب الناس لا يعلمون كيف يتبعون نواياهم الحسنة و يتوقفوا أو يكسروا العادات السيئة و يغيروا من تصرفاتهم!"

"و أنا أستمع إليك، يأتيني شعور أن إغلاق الفجوة بين المعرفة و التطبيق ليس صعباً فحسب، بل معقداً!"

"بصراحة، ليس بهذا التعقيد. فور فهمك للأسباب الثلاثة حول عدم تطبيق الناس لما يعلمونه من معلومات و معرفة، كل شيء سيكون واضحاً. بعد ذلك ستكون قادراً على مساعدة الآخرين للإتيان بالتغيير الذي يرغبون به في حياتهم عن طريق استخدام أكثر أضعافاً من المعرفة المتاحة من الكتب، الأشرطة، الفيديو، و المحاضرات. و المفتاح لذلك هو التكرار، التكرار، التكرار، هو الرابط المفقود!"

"اذاً التكرار هو الرابط المفقود بين ما يعلمه الناس و يعرفونه و بين ما يفعلونه؟"

"بالتأكيد هو، التكرار هو المفتاح الرئيسي للتغلب على كل الأسباب التي تحول دون تطبيق الناس لما يعرفونه"

"إني حقاً مهتم لأن أسمع المزيد عن هذا الأمر" قال الكاتب، "لكني قد أبقيتك مدة طويلة في الحقيقة، و يتضح أن لك باعاً في المسألة"

"دعني أقل لك" رد فيل بصوت دافيء **"لم لا تزرني خلال الأسابيع القادمة؟ سنستطيع أن نتحدث بعمق أكبر في أهمية التكرار و كيف يمكنه أن يطوّر من إكتسابنا للمعرفة، تصرفاتنا، و أفعالنا"**

"اتفقنا، و أنا و افلين أصبحنا أصدقاء و سأرتب الموعد معها"

"يسعدني هذا، و أتطلع للقياك"



الفصل الثالث: قوة التكرار

بعد اسبوعين، اجتمع الكاتب مع السيد موري في غرفة استقبال منزله. و تطل هذه الغرفة على حديقة خضراء رائعة و خلابة.

"قلت أن مفتاح التغلب على الأسباب الثلاث التي تمنع الناس من أن يفعلوا ما يعرفونه هو التكرار" قال الكاتب. "هل من الممكن أن تخبرني المزيد عن هذا؟"

"قلت التكرار، التكرار، التكرار. عندما أأكد على التكرار هكذا، أقصد هنا ما نسميه التكرار المصاحب لزمن"

"التكرار المصاحب لزمن؟"

"هذا صحيح. التكرار المصاحب لزمن عبارة عن تقنية تعليم تنص على أنك لا تتعلم شيئاً من مرة واحدة أو جلسة واحدة، بل من تكرار استقبالك المعلومات خلال فترات محددة و متتابعة حتى تتشرب فيك و في ذهنك"

"أخبرني أكثر"

"هناك تسميات أخرى للتكرار المصاحب لفترة من الزمن، مثل التصرف المشروط و التقوية الداخلية، و صديقي جون هاجي يسمّيه "أمّ جميع المهارات" و "أمّ التغيير القوي المستمر" هذا لأن عبارة واحدة قد تأثر بشكل صغير جداً أو لا تأثر على شخص ما. لذلك يجب أن تتكرر مرات و مرات عدة. ليس مباشرة، بل بعد فترة من الوقت حتى يسمح بوجود نتيجة أو أثر عى الأقل.

المُعلنين – أصحاب الإعلانات - يستخدمون هذه الطريقة بشكل مستمر، و يطلقون على هذا التكرار اسم انطباعات. فقد توصلوا إلى أن الناس يأخذون فترة و يحتاجون لمدة حتى يتعرفوا على السلع أو الخدمات و تصبح لديهم رغبة في أن يتصرفوا أو يستجيبوا"

"اذا الشخص الذي يفهم معنى التكرار و قوته يكسب فائدة متفق عليها!"

"بلا شك. إن من الصعب جداً تغيير المعتقدات، كإرسال أو اقناع منتخب يذهب لصندوق الاقتراع، أو اقناع شخص أن يتبرع، من اجتماع أو لقاء واحد. فنحن لا ندع الناس يرون،



يشعرون، أو يتصرفون من جملة واحدة فقط. فالرسالة المهمة حتى تأتي بنتيجة مرجوة يجب أن تتكرر مرة بعد أخرى"

السبب الأول: الكمية الهائلة من المعلومات

قال الكاتب: "قد أخبرتني أن السبب الأول لم لا نطبق أو نفعل ما نعلمه هو الكمية الهائلة التي نتلقاها من المعلومات، فنحن، بكل بساطة، لدينا الكثير الكثير من المعرفة، فكيف يأثر التكرار المصاحب لفترة من الزمن على ذلك؟"

"سؤال مميز ، الكمية الهائلة من المعلومات و المعرفة تقود إلى بعض المشكلات الحقيقية، إنها تجعلنا خارج عن السيطرة"

"إن من المؤلم سماع هذا، قد واجهت هذا الأمر في الفترة الأخيرة في مدرسة تعليم لعبة الجولف. أنا أحب الجولف كثيراً، لذلك قررت أن أذهب لثلاثة أيام للمدرسة، لأطور مهاراتي. لكنني حصلت على العكس، فقد تردّى مستواي!!"

"حقاً؟"

"نعم. فقد علموني الكثير. فعندما رجعت إلى المنزل و حاولت أن ألعب، كنت سيئاً في اللعب! كنت أطور و أعمل على عدة أشياء في نفس الوقت، إلى أن فقدت السيطرة!"

"سمعت عن هذا، قد يكون محبطاً للغاية و غير مشجعاً للاستمرار"

"مما تعلم عن كمية المعلومات و المعرفة الهائلة، ما هو أفضل، أقراءة كتاب بعد الآخر، أم حضور محاضرة بعد الأخرى؟"

"لا ضير و لا عيب في قراءة الكتب و حضور الندوات و المحاضرات" قال السيد موري، **"تلك أدوات تعليم أساسية، و نحن نحتاجها. المشكلة تأتي عندما ندخل أنفسنا في المعرفة الجديدة طوال الوقت دون التوقف لمحاولة دمج أو تطبيق ما نعرفه في تصرفاتنا و أفعالنا. و اذا استمرينا بهذه الطريقة، ستصبح فوضى في عقولنا! ذلك هو السبب وراء أن الكثير من الناس يغرقون في بحر المعلومات"**

"اذاً ما هي الإجابة؟"



"دعني أجب عن سؤالك بسؤال، لماذا لا يغرق السمك عندما يسبح في استمرار في بيئته؟"

"سؤال جيّد، هل الأسماك أذكى منّا؟"

"لا ليست كذلك، لكن لديهم نظام تحكم و مراقبة داخلي يجعلهم يأخذون فقط ما يحتاجون من الماء، لا شيء أكثر من ذلك، و هذا الذي نستطيع نحن بنو الإنسان أن نتبعه مع الكمّ المهول و الغير معقول من المعلومات و المعرفة التي نتلقاها اليوم"

"أعتقد أنها مسألة تركيز"

"أعتقد أنك على حق، يجب علينا أن نقرر ماذا نحتاج أن نتعلم لكي يساعدنا في تحسين الأداء، و من ثم نركز عليه بحماس شديد!"

"رائع" قال الكاتب، "لي صديق، داني، التحق بمدرسة لتعليم الجولف، مختلفة تماماً عن المدرسة التي أتعلّم بها، و هو يلعب أفضل مني بكثير"

"بالتأكيد قد أصعقك هذا، ما هو الفرق بين المدرستين؟"

"بالضبط ما نتحدث عنه الآن" ردّ الكاتب، "الفرق هو التركيز. في أول يوم حللوا جميع أجزاء اللعبة عن طريق فيديو، و بعد ذلك اختاروا ثلاث أو أربع أهداف تعليمية له خلال وجوده في المدرسة، و لا يعلمونه أي شيء جديد قبل أن يتخرج!"

"يتخرج؟"

الكاتب: "لكي يتخرج من تعليم هدف معين، يجب عليه أن يحقق 10 ضربات. في كل ضربة، يجب عليه أن يخبر أحد مدرّبيه ان كان قد طبق ما علموه أو لا. إن لم يكن قد طبق، يجب عليه أن يخبرهم كيف يجب عليه أن يصحح خطأه في الضربة القادمة"

فيل: **"مثال ممتاز! إنهم يتأكدون أن بإمكانه تطبيق ما علموه! دانيل ويبستر، الذي أنشأ معجم ويبستر، قال إنه يفضل أن يتقن مجموعة كتب بشكل ممتاز، عن أن يقرأ كمية كبيرة من الكتب. المقصد من هذا الكلام، لإتقان شيء معين، يجب علينا أن نمضغه و نهضمه ببطئ حتى يصبح جزء لا يتجزأ منا"**



الكاتب: "أتوقع أن هذا أعلى شيء، لكن قد فهمت هذه النقطة التي تتحدث عنها. أنت مصرّ و مأكد عليها، يبدو كأنه صديقنا التكرار المصاحب للزمن"

فيل: **"بالتأكيد هو كذلك، يقال أن إنجازك العقلي يتأثر بكمية قليلة من المعلومات المركزة و المكثفة المعادة و المكررة باستخدام تقنية التكرار المصاحب للزمن أفضل بكثير من قراءة عشرين كتاب مرة واحدة. إن عادة حضور محاضرة مرة واحدة أو قراءة كتاب لمرة واحدة عن طريق الاستقبال و الحصول على معلومات جديدة، يبني عادة النسيان فقط لاغير!! إنا ندرب أنفسنا لأن نتعلم و لا نطبق، فنحن نعمل العكس تماماً مما يجب علينا القيام به!"**

قال الكاتب: " هل من الممكن أن تخبرني المزيد عن عادة النسيان؟ لدي قابلية لنسيان الكثير مما أقرأه أو أسمعه"

فيل: **"عقل الإنسان، الجميع حتى عقلك و عقلي، باستمرار يعمل شيء واحد من اثنين، إما يتعلم شيء جديد أو ينسى! اذا لم نهتم بشيء، قريباً ننساه. عندما نركز على شيء مع التكرار المصاحب للزمن، نتذكره!"**

الكاتب: "هل يعني ذلك أن لا قيمة من حضور محاضرة مرة واحدة فقط؟"

فيل: **"بالتأكيد هناك قيمة، لكن حضور نفس المحاضرة عدة مرات مع مذكرة و قلم سيكون أفضل من الحضور مرة واحدة. إنها إحدى الطرق للهروب من عملية النسيان. و نفس الأمر يطبق على الكتب، اقرأه مرة بعد الأخرى، خطط و حدد و اكتب النقاط و المفاهيم الأساسية، و بعد ذلك راجع ما تعلمته"**

الكاتب: "اذاً يبدو أنك لا تفعل نفس الشيء عندما تحضر محاضرة أو تقرأ كتاب للمرة الثانية أو الثالثة؟"

فيل: **"طبعاً! في المرة الأولى التي أقرأ فيها كتاب أقرر أن أتعلم منه، فقط أقرأه مباشرة لآخذ فكرة عنه و عن طبيعته. المرة الثانية أقرأه و أخطط النقاط و المفاهيم الرئيسية و المهمة. المرة الثالثة قد أكتب ملاحظات. المرة الرابعة قد أختار أن أقرأه مع زميل يشجع التعليم. و من المهم أن نقوم بهذا بين فترة و أخرى. يجب علينا جميعاً أن نطوّر**



استراتيجياتنا الخاصة لنبقي على اهتمامنا فيما نريد أن نطبق و نفعل في حياتنا"

الكاتب: " هل هذا كله مهماً حقاً؟"

فيل: **"لسوء الحظ، نعم، من خبرتي أقول هذا الكلام. للتفوق حقاً في مجال معين و إتقانه، يجب علينا أن نغرس أنفسنا في كمية مركزة من المعلومات عن أن نتعرض لكم هائل منها"**

الكاتب: "و يجب علينا أن نفعل ذلك في استمرار كما سمعتك تقول"

فيل: **"نعم، الناس يجب عليهم أن يتعلموا كمية قليلة من المعلومات بشكل كبير، عن أن يتعلموا كمية كبيرة من المعلومات بشكل قليل"**

الكاتب: "تقصد، على سبيل المثال، بدل من قراءة كتب كثيرة، يجب على التاس أن يقرأو عدد قليل من الكتب مرات عديدة؟"

فيل: **"نعم، التكرار المصاحب لزمن هو المفتاح، و الناس يجب أن يتعلموا كمية قليلة من المعلومات بشكل كبير، و ليس كمية كبيرة من المعلومات بشكل قليل"**

People should learn **Less More** and not **More Less**

"كيف تأثر معرفة هذا الأمر على الطريقة التي تدرب بها الأفراد في شركاتك؟" سأل الكاتب.

فيل: **"لم لا تذهب إلى مكتبنا و تتحدث إلى دواين هاربر، مسؤول التدريب و التطوير، و تعرف كيف؟ و بإمكان أفلين أن تحدد لك موعد للقاءه"**

"رائع!"

ودّع السيد موري الكاتب بمصافحة حارّة، و قال: "ارجع لي بعد ذلك، و سأكون في انتظارك"

"سأفعل" ..



الفصل الرابع: تطبيق قاعدة تعلم القليل بكميات كبيرة

عندما وصل الكاتب إلى مكتب دواين وجده رجلاً كبيراً في السنّ، قد عمل مع السيد موري لسنين عديدة، كان بسيطاً جداً و ودوداً فقد رحّب بالكاتب و أمره بأن يتفضل بالجلوس بابتسامة و ترحيب.

داوين: "اذا قد تحدث معك فيل عن إغلاق الفجوة بين المعرفة و التطبيق"

"بالتأكيد، فقد رأيت كيف أن الناس، و أنا معهم طبعاً، يواجهون صعوبة في إغلاق الفجوة! يقول فيل الناس يجب أن يتعلموا القليل بكميات كبيرة"

ابتسم داوين و قال: **"هذه الفلسفة تقود كل شيء نقوم به في التدريب، التطوير، و التعليم في الشركات التي يملكها السيد فيل، رجل الأعمال"**

"ما رأيك بهذه الفلسفة؟ هل هي مجدية؟"

أومأ داوين بالموافقة، و قال: **" قبل أن أبدأ مع السيد فيل، كنت مسؤول تدريب تقليدي، كنت استغرق وقت أطول ابحث عن المفهوم الجديد التالي للإدارة، عن أن أتابع المفهوم أو المفاهيم التي علمتها للتوّ للناس. كنت أطور برنامج تدريبي فظيع و مبهر، و يبدأ و الكل يدخل فيه، و بعد ذلك أبحث عن فكرة تدريب جديدة! و طريقة التقييم التي كنت أتبعها لأعرف مدى الكفاءة هي عبارة عن استمارة تقييم يملأها المتدربين عن مدى اعجابهم بالدورة، و دوماً كنا نحصل على درجات عالية، لكن التدريب لم يكن بتلك الفاعلية، لم يكن الناس يطبقوا ما نعلمهم!"**

"كيف غيرت هذا؟"

"عندما تعلمنا من فيل ان تعلم القليل بكميات كبيرة هو الأفضل، بدأنا نركز على مفاهيم أساسية يحتاج الناس أن يتعلموها. التكرار المصاحب لزمن أصبح حليفنا و صديقنا، فنحن الآن ندرس مفاهيم أساسية و مهمة مرة بعد أخرى حتى يصبحوا مندمجين مع طريقة تفكير و تصرف الناس"

"اذا أنتم تستغرقون وقت أطول في متابعة التدريب عن البحث عن برامج تدريبية جديدة؟"



"نعم، نحن نستغرق وقت كبير جداً في المتابعة عن تطوير، تنظيم، و توصيل برامجنا التدريبية. و نؤمن أن أناسنا مدربين أفضل من أي أناس أخَر، في أي مكان بالعالم!"

"هل من الممكن أن تعطيني مثال؟"

"بالتأكيد. منذ سنين، قررنا أنا نريد أن نكوّن خدمة عملاء قوية و معروفة. لم نكن فقط نريد أن نرضي العملاء، بل ان نسعدهم. لأنك عندما تقدم خدمة فائقة للعملاء، يكونوا متحمسين بسبب الطريقة التي تعاملهم بها لدرجة أنهم يريدون أن يتحدثوا عنك! أي يصبحون جزءاً من قوة مبيعاتك! و قررنا أن ذلك سيكون جهد مستمر. سنجاهد لنعلّم القليل بكميات كبيرة، و نكرر التعليم مرة تلو الأخرى"

"اذاً كيف كان ذلك يفيدكم؟"

"رأينا نتائج قياسية، و أحياناً فائقة، في الاثنين، رضا العملاء و الموظفين. و أيضاً، في استمرار ندرّب و نجدد أفكار موظفينا عن كيفية تقديم خدمة فوق المتوقعة لعملائنا. ففي حين صدور أي مفهوم جديد في خدمة العملاء، ندمجه مع الذي نفعله أو نطبقه في وقتنا الحالي، عن أن نرسل موظفينا أو عملائنا إلى اتجاه مختلف!"

"هذا مثير للاهتمام! لقد ألقيت محاضرة في شركة مؤخراً، و قد علّقوا بانر كبير خلفي على المسرح مكتوب عليه: "عام العملاء" فعندما رأيته ضحكت و قلت، و ماذا سيكون العام القادم؟ بعدما تحدثت معك، أنا متأكد أنك تعرف لم قلت ذلك، فإني أظن أن كل سنة يجب أن تكون من أجل العميل! و بعد التحدث إليك و إلى فيل، أتوقع أن الطريقة التي تطبّق بها هذه الفلسفة، هي تكرار المفهوم سنة بعد أخرى عن طريق التكرار المصاحب لزمن"

"بالتأكيد. هذا السبب الذي يجعلنا ندفع و نشجع موظفينا ليتحسنوا في تقديم الخدمة الفائقة لعملائنا. فبدل أن يكون لدينا كتاب كل شهر، نعطي موظفينا مجموعة كتب قليلة للسنة كلها. فنحن نختار افضل كتب خدمة العملاء، و ندعو الجميع يقرأها عدة مرات باستمرار و استخراج المعلومات المفيدة منها. فنحن نريد أن نطبق ما نقرأ إن كان مناسباً لنا.

أيضا، كل واحد منا يمر على يومين كل عام في برنامج خدمة العملاء الفائقة. و نعلّم في هذا البرنامج نفس المفاهيم



بطرق مختلفة كل عام! و أيضاً ندخل مفاهيم جديدة بعد أن نتأكد أنها ذات صلة و تدمج مع المفاهيم الحالية و التي تعلمناها في العام الماضي. و أنا كمسؤول تدريب، استمر في غرس الرسالة حتى تتحول معرفة موظفينا إلى مواقف إيجابية، و هذه المواقف الإيجابية تتحول إلى سلوك يخلق عملاء هائجين في الحديث الطيب عنّا، مما يجذب لنا عملاء أكثر بقوة."

"يبدو أنها استراتيجية جيدة"

"إنها استراتيجية جيدة و قد تقود إلى قفزة كَمية لشركتنا. و نحن نريد أن يكون موظفونا يعرفون ما يفعلون جيداً، لدرجة أنهم يتصرفون بشكل تلقائي، و عندما يحدث هذا، سيستطيعون أن يفعلوا شيئاً كبيراً جداً"

"ماذا تقصد؟"

"اذا عرف موظفونا ما نحاول نحن للوصول به مع عملائنا، و قد عرفوا و أتقنوا كل جانب من جوانب عملهم باحترافية، لن يحتاجوا للتفكير في مسؤولياتهم! ستكون عقولهم حرّة للتفكير في أفكار جديدة و البحث عن فرص تخلق قصصاً تبهر عملائنا"

"هل من الممكن أن تعطيني مثالاً؟"

"بالتأكيد. أعظم مثال هو موظفي الاستقبال في فرع شركتنا الرئيسي، حيث يرحبون بالناس و يستقبلون الاتصالات. موظفي الاستقبال يطلقون على أنفسهم: وكلاء الإنطباع الأول! إنهم يفكرون باستمرار بطرق يستطيعون من خلالها التعرف على عملائنا بشكل أفضل، و التعرف على احتياجاتهم، و أن يكونوا أصدقاء لهم، في الحالتين، سواء كانوا يمشون في ممرات فرع الشركة نفسها أو عن طريق الاتصالات الهاتفية!

على سبيل المثال، نخبرهم، عندما يرون ضوء الهاتف مضيء لأن هناك مكالمة هاتفية قادمة، عليهم أن يهدأو و أن يضعوا في أذهانهم أن هذه فرصة خدمة! خاصة اذا كان هدف الإتصال شكوى!"

"عندما تقول فرصة خدمة، ماذا تعني؟"



"ستفهم قصدي عندما أقول لك قصتي. في الاسبوع الماضي رأيت ستيفن، إحدى وكلاء الإنطباع الاول، و قد بدت على وجهها ابتسامة عريضة جداً ! و عندما سألتها ما الخبر؟ قالت أن لديها قصة عظيمة لتشاركني بها! يوم امس، كانت تتلقى المكالمات، و قالت عندما أضاء الهاتف معلناً قدوم مكالمة، هدأت من نفسها و تنفست بعمق، و تذكرت أن هذه فرصة خدمة! فاذا بها ترفع السماعة و تسمع عميل يصرخ!

"أنا حلمك المزعج!" قال العميل و هو يصرخ!

دون أن تفقد أعصابها قالت: *"هل أنت أليكس؟"*

"من هو أليكس؟" رد العميل

"زوجي السابق!" قالتها و هي تصرخ!

ستيفن هدأت بل و أخفت من عصبية العميل و صراخه، و ردّ عليها بضحكة قائلاً أن زوجته السابقة حلماً مزعجاً، و قد أصبحت هي و ستيفن أصدقاء!"

"يبدو ان ستيفن لديها ذكاء و حس اجتماعي سريع!"

"نعم. و قد سألتها كيف تصرفت بهذه السرعة في مثل هذا الموقف! فقالت أنها منذ أن وضعت في ذهنها أن كل مكالمة هي فرصة خدمة، أصبحت أكثر و أكثر إبداعاً! لذلك عندما صرخ العميل، أول شخص تذكرته هو زوجها السابق!"

أومأ الكاتب برأسه، و قال: "بدأت أحصل على القوة من الكلام الذي تقوله! عندما يتفوق الناس و يتقنون أعمالهم باحترافية عن طريق فلسفة تعلم القليل بكميات كبيرة، و التكرار المصاحب لزمن، بإمكانهم ان يكونوا مبدعين و غير طبيعين!"

بعد انتهاء النقاش بين الكاتب و داوين، شكر الكاتب داوين على وقته، و في طريقه إلى بيت السيد موري لتناول الغداء، استوعب الكاتب أنه قد تعلم شيئاً عظيماً جداً!

و في خلال وقت قصير، وصل الكاتب منزل السيد موري، و في تلك اللحظة وضع الكاتب ملاحظة ذهنية لنحت وقتاً خاصاً لأن يذهب لمدرسة تعليم الجولف التي يذهب إليها صديقه! إنها تتطابق مع ماتعلمه من رجل الأعمال السيد فيل، و قد لا تضر بلعبته أيضاً! و قبل أن يخرج من السيارة، فتح مذكرته الخاصة و كتب بخط واضح، نظيف، و منسق، ما تعلمه عن كمية المعلومات الهائلة التي نتلقاها:



السبب الأول لوجود فجوة بين ما يعلمه الناس و بين ما يفعلونه:

- نحن نحتفظ بنسبة بسيطة مما نقرأه أو نسمعه لمرة واحدة فقط.
- لذلك، يجب علينا أن نتعلم القليل بكميات كبيرة، و ليس الكثير بكمية قليلة.
- للتفوق في أمر معين أو مجال، يجب علينا أن نركز على مفاهيم أساسية، نكررها من وقت لآخر، نغرس و ندمج أنفسنا فيها بعمق، و نكبّر من الأفكار و المهارات. و التكرار المصاحب لزمن هو الحل!
- عندما يتقن الناس أعمالهم، فهم في حال أفضل لأن يكونوا مبدعين جداً، و يجعلون الأشياء الكبيرة تحدث.

السبب الثاني: الترشيح السلبي

بعدما رحب فيل بالكاتب، أخذه لغرفة الضيوف حيث الغداء الشهي، سالمون مع أرز.

فور جلوسهم للطعام، قال السيد فيل: **"هل تحصل على المعلومات التي تريدها من خلال هذه الزيارات؟"**

"نعم. لكنني أحتاج أن أكتب المعلومات و أراجعها مرة تلو الأخرى، أليس كذلك؟"

"كما أخبرتك سابقاً، إنك سريع التعلم!"

"أتوقع أنني فهمت كيف أن التركيز و التكرار يتغلبان على السبب الأول لم لا يطبق و يفعل الناس ما يعرفونه، و أنا مستعد الآن لسماع السبب الثاني"

ابتسم السيد فيل و قال: "الناس غالباً ما يكونون سلبيين، مما يعطيهم نظام ترشيح مختل! دعني أسألك سؤالاً، هل التفكير الإيجابي أقوى من التفكير السلبي؟"

"نعم!!"

"اذاً، قل لي، هل هو اختيار؟ هل تختار بين التفكير الإيجابي و السلبي؟"



"طبعاً"

"اذاً لم لا يختار أغلب الناس التفكير الإيجابي بدل من السلبي؟"

شرب الكاتب من كأس الماء الخاص به متأملاً إجابته!

"هذا سؤال جيد. أنت قلتها الآن، التفكير السلبي سائد أكثر من التفكير الإيجابي، أتساءل لماذا!!!"

صمت فيل لحظات، ثم قال "غالباً ما نكون مبرمجين على هذا النحو"!

"كيف ذلك؟"

"عندما أتينا إلى هذه الحياة، كنا معتمدين كلياً على والدينا أو مربينا - هؤلاء الذين اختاروا أن يربونا – و لا خيار لدينا من يكون هؤلاء أو عن كيف تكون ظروفنا. من البداية، أتوقع أنا كلنا كنا نبحث عن الحبّ الغير مشروط، و لا نريد الحب المشروط بما نفعل أو ما نقول في أي يوم من الأيام. نريد أن نُحبّ لشخصنا! لسوء الحظ، كل الناس حولنا، بما فيهم والدينا و الأشخاص البالغين الأُخر، لم يحصلوا هم أنفسهم على الحب الغير مشروط، مما يحعل من الصعب عليهم أن يعطوه، لذلك اعتادوا على أن يحبونا حب مشروط، حسب تصرفاتنا. و نحن نستمر نحاول أن نحصل على القبول و الإنتماء!"

"كيف يرتبط ذلك بالترشيح السلبي؟"

"كأطفال، حاولنا لفت الإنتباه من خلال إنجازاتنا، فكنا نبحث عن المديح و القبول من والدينا! كانت هذه عملية محبطة لأن والدينا، كما نحن، يميلون إلى إبراز السلب أكثر من الإيجاب. عندما نتصرف بشكل جيد، يكونوا متوقعين ذلك فلا يقولون شيئاً، و عندما نفعل شيئاً خاطئاً، يقفزوا كلهم فوق رؤوسنا!"

"لكن ألا تعتقد أنه من المهم تصحيح و تعليم أطفالنا عندما يحيدوا عن المسار؟"

"بالتأكيد. لكن ليس بدون التعزيز الإيجابي أيضاً! عندما لا يلتفت و لا ينتبه إلينا أحد عندما نفعل الصواب، نبدأ في الشك في أنفسنا و في الآخرين، فنبدأ في تجهيز و إنشاء آلية دفاع لنحمي أنفسنا! و نبدأ بترشيح كل شيء يأتينا عن طريق



عقل محتل بالتفكير السلبي. إن عقولنا قد أغلقت، و نحن نعتمد على الحكم على المواقف و رؤانا مقادة بالخوف أيضاً!!"

"كان لدي والدان عظيمان! لا أعتقد أنهم كانوا يتصيدون أخطائي!!"

"لذلك أنت تشعر بشعور جيد تجاه نفسك"

"بشكل عام نعم، لكن إلى الآن لدي شكوك و مخاوف عن نفسي"

"من أين لك ذلك؟"

"غالبا من المدرسة. لم أتعلم مثل الطلبة الباقين و غالباً ما كنت أمَّل من المدرسة، و هذا سبب لي الكثير من المشاكل. و فوق كل هذا، لم أكن قارئاً جيداً و بعض المدرسين كانوا يطلبون مني أن أقرأ أمام الفصل، و كان ذلك محرجاً، خاصة عندما كنت ألفظ الكلمات بشكل خاطئ"

"هذا مثير للإهتمام! كيف أصبحت كاتباً اذاً؟"

"هذه قصة لوحدها! لم يكن من المفترض أن أكون جيداً بالكتابة أيضاً. لكني اهتميت في حقل القيادة و حصلت لي فرص أن أُدَرِّس، و في ذلك الوقت شيءٌ قاد لشيءٍ آخر، و بعد ذلك أخذت مادة القيادة من رئيس قسمي لأدققها فقط، لكنه أصرّ أن أكون مسؤول عنها، و هذا يتضمن ليس فقط إعطاء الإمتحانات بل كتابة الكثير من الأوراق، و لقد كان على حق، فقد تعلمت الكثير! و في نهاية الفصل طلب مني أن أكتب كتاب معه، فهو يدرّس في القيادة منذ 10 أعوام، لكنه كان متحطماً عصبياً للكتابة! و لأنه يظن أني كتاب جيد، ورد في ذهنه أنا سنكون فريقاً جيداً. و في الحقيقة، كان أول شخص يمدح كتابتي، و من هذا التشجيع جلست معه، و بعد عام كتبنا كتابنا و هو إلى الآن يستعمل، منذ 40 عاماً تقريباُ"

"كان تشجيعه مهماً للغاية أليس كذلك؟"

"بالتأكيد كان مهماً. و إنك عندما تكتب كتاباً، يرى الناس أنك تستطيع الكتابة، و بعد ذلك تحصل على فرص أخرى. و بعد وقت قصير، عرفت أن كل شيء سلبي قالوا لي إياه في المدرسة عني لم يكن صحيحاً. و مع الوقت أصبحت كاتب أكثر الكتب مبيعاً"



"لقد أخذ الأمر وقتاً للتغلب على كل هذه البرمجة السلبية أليس كذلك؟"

"أتوقع أنك محق بشان هذا. إنه مثير للإهتمام حقاً، والديّ قد حرصا على الإيجابية معي و في المدرسة كانوا يبرمجوني سلبياً عن قراءتي و كتابتي"

ابتسم فيل و قال: "كما تقول من مثالك، لو أنك سمعت و صدقت كل الأشياء السلبية التي قالها الناس لك، لم تكن وصلت و حققت نصف ما حققته حتى الآن. يجب أن تفخر بهذا!"

ابتسم الكاتب للسيد فيل، و قال: "هناك شيئان قد أصبحوا واضحين أثناء حديثنا، أولاً، إن شخصاً واحداً يضع فيك الثقة يستطيع أن يصنع كل التغيير في العالم. و ثانياً، إن لدينا اختيار لمن نسمع! أي لو أني سمعت لكل السلبيين في حياتي، لكنت قد قبلت بعمل أقل تحدياً و لكانت لدي توقعات محدودة عن نفسي. إن كلمة مشجعة هي كل ما كنت أحتاجه حتى أتسلق خارج الصندوق السلبي الذي وضعت فيه"

"لقد كنت محظوظاً! إن الكثير من الناس محبطين لدرجة أنهم لا يستطيعون سماع التغذية الاسترجاعية الإيجابية عندما تأتي إليهم. إنهم يرمونها. و هذا محزن، لكن الكثير من الناس لا يستطيعوا أن يتخطوا الظروف السلبية التي مررتَ بها. إنهم ينجزون نسبة قليلة جداً مما يستطيعون، لأنهم يرضون بالقليل جداً بفترة قصيرة جداً، و كل شيء يمر عليهم يرشح بتفكيرهم السلبي و عقولهم المغلقة!"

"إني سعيد لأني أحد المحظوظين القليلين، فالشخص المناسب قد أتى في حياتي في الوقت المناسب. لكن عندما تضع كل ما تحدثتَ عنه مع بعضه، يبدو غير مشجعاً بتاتاً!!"

"قد يكون كذلك مقارنة بما خلقنا الله عليه، فنحن غالباُ نعيش حياتنا تحت غيمة تفكير سلبية، و نلبس رداء حكم عندما نقرأ، نسمع، و نشاهد كل شيء، و الذي يعتبر ظالماً جداً لعقولنا، قلوبنا، و مستقبلنا! حقيقة، إنها أسوء طرق التعذيب الذاتي، و من الصعب أن تتعلم إن كان نظام ترشيحك متضرراً!"

"اذاً كيف يؤثر التفكير السلبي و العقل المغلق على التعلم؟"



"ما يحدث هو أن نسبة صغيرة جداً من المعلومات التي نتلقاها تجد فرصة أن نتذكرها، ناهيك عن السماح لها للدخول في العقل اللاواعي، أن تُقبل، و بعد ذلك تطبق فعلياً. إنا عندما نقرأ كتاباً، نسمع شريطاً، نشاهد فيديو، أو نحضر محاضرة، نسمع و نقرأ بعقلنا الحالي، و الذي بكثير من الحالات مركز على القلق، التردد، التفكير السلبي، الحكم المسبق...الخ. مع العلم أن كل ما يقوله الناس، و الصوت الذي يحدث حولنا كله متاح لنا 100% أن نسمعه. و الكتب و المحاضرات التي نختار أن نقرأها متاحة 100% أن تدخل عقولنا من خلال القراءة! لكن مع التفكير السلبي المغلق، تقابل المعلومات التي نسمعها او نقرأها الإزدحام العقلي في العقل اللاواعي – المكان الذي نستطيع أن نقبل المعلومات، نصدقها، نفهمها، و نستخدمها – و فقط 10% منها تستطيع المرور. إنه مثل جمع 10 حارات في حارّة واحدة! كيف تتخيل النتيجة؟"

"اختناق مروري! هل هناك طريقة لتخفيف الإزدحام و تطوير هذه النسبة؟ لجعل المرور يتدفق مرة أخرى؟"

"نعم. إنها المهارة التي قد تُحدث، حَرْفياً، ثورة في حياتنا"

الفصل الخامس: الإنصات بعقلية إيجابية

فيل: **"الحل الأمثل للاحتفاظ بكمية أكبر مما تتعلم هو الإنصات بعقل متفتح و إيجابي. سأعطيك بعض النقاط المهمة للإنصات بهذه الطريقة:**

أنصت

- **بدون أي حكم مسبق أو تصورات مسبقة**
- **بموقف إيجابي متحمس لتعلّم معلومات جديدة**
- **مع توقع إيجابي**
- **مع قلم لكتابة الملاحظات**
- **مع رغبة لسماع ليس فقط ما يقال، بل كل ما بإمكانه أن يخترق مخيلتك**
- **مع "كيف أستطيع استخدام هذا؟"**

هذا النوع من العقلية بإمكانه أن يشعل شعور ال "أهـا!" و الذي بإمكانه أن يعطيك أكبر احتمالية للحياة التي تبحث عنها"



"ما تقترحه هو أنه اذا كان عندي نظام ترشيح إيجابي، بدل من أن أحصل على 10% فقط مما أقرأ و أسمع، سأتعلم أكبر و أكثر مما أتوقع"

"إنك تفهم الموضوع، و غالباً هذا يعني أنك ترى روابط لأمور أخرى قد اكتسبتها، بالإضافة إلى طرق لم تتوقعها أبداً تستطيع من خلالها تطبيق المعرفة التي لديك.

لكن هذا يعني أن تكون متفتحاً للمعلومات الجديدة بغض النظر من أين تأتي. و هذه الطريقة التي ننمو فيها بشكل أفضل – مع عقل إيجابي متفتح. و حقيقة هذا هو ما يثير إهتمامي، لأنه يقود إلى إمكانية التفكير. بدل من أن تحصل على 100% مما تقرأ أو تسمع، عقلك المتفتح سيسمح لك أن تزيد معرفتك أكثر و أكثر. و أيضاً ليس فقط تقلل من الإختناق المروري، بل تفتح طرق جديدة. و في بعض الأحيان تترك الطرق كلها و تبدأ بالطيران، لأن العقل المتفتح مع نظام ترشيح إيجابي بإمكانهما إشعال إبداعنا، مهاراتنا و حيلتنا. إن بإمكاننا أن نخلق طرق محتملة تفوق أكبر و أضخم أحلامنا."

"أتصور إن كان هذا يوضح لم نرَ حولنا بعض الناس الذين يفوقون الآخرين، ليس فقط يقومون بضعف عملهم، بل أداءهم يتخطى أداء الآخرين بمئات الأميال"

"نعم. هؤلاء لديهم إمكانية التفكير. إنهم الناس المتفتحين للمعلومات الجديدة و الذين يبحثون دوماً عن طرق لتطبيق هذه المعلومات الجديدة بطرق بعيدة كل البعد عن تصور مدرسيهم أو مدربيهم. إن لديهم إمكانية الإنصات، المشاركة، و التطبيق {إمكانية تعني قابلية كبيرة تفوق الأشخاص العاديين} و العقل ذو إمكانية التفكير لا يأثر فقط على التغير الدائم للتصرفات، بل يأثر على الأداء كله و النتائج!"

"هل لديك موقف أو خبرة شخصية عن مدى قوة وجود إمكانية التفكير التي تتحدث عنها؟"

"بالتأكيد لدي. مرة في يوم الأحد خرجت من الكنيسة متحمساً جداً، بمزاج إبداعي غير طبيعي. فتحت المذياع في سيارتي و سمعت أغنية ألهمتني فكتبت مخطط لدرس من الدروس لأحد المواد التي قررت أن أدرسها –أدربها. هذه المادة أصبحت في نهاية الأمر القائد في خط إنتاجنا و أحد



أفضل برامجنا التدريبية مبيعاً لمدة تزيد عن 30 عاماً، بأرباح تفوق ال 100 مليون دولار. في الحقيقة، حصل ذلك كله لأني كنت بموقف و توجه إيجابي وقتها! مما جعل إمكانية التفكير عندي غير طبيعية! فلو أني حضرت ذلك اليوم بسلبية، و كنت سلبياً تجاه الواعظ، الخطبة، و الموسيقى، لكنت قد اختنقت في الإزدحام العقلي مثل الآخرين، لكني حصلت على حارات أوسع و حارات مفتوحة في ذلك اليوم، مما أخذني إلى أماكن لم أكن أحلم بها!"

"يبدو أن قابلية التفكير لديك لها أثر كبير على حياتك و أعمالك"

"إنها كذلك"

"لكن، حتى لو قابلية و احتمالية التفكير الجيد عندك تستطيع أن تأخذك بعيداً، ألا يوجد بعض الأمور المستحيلة؟"

"الأصحاب ذوي قابلية التفكير يفعلون المستحيل بانتظام عظيم!!! قابلية التفكير كانت فعالة و موجودة عندما كسر روجر بانستر الرقم القياسي للأربع دقائق في 6 مايو 1954. إنهم قالوا إنه عمل مستحيل بالنسبة للإنسان، لكن بانستير استطاع أن ينهي ميلاً ب 3 دقائق و 95،4 ثواني. كان هذا لا يصدق في عام 1954، لكن وقتما حدث، في خلال 7 أسابيع حصل جون لاندى على 3 دقائق و 57،9 ثواني!

و في خلال 15 عاماً لاحقة، تمت تعدية سجل روجر بانستير 260 مرة ب 177 سباقاً! و إن جيم ريون، طالب المرحلة الثانوية في كنساس، اخترق سجل بانستير في عام 1965 بثلاث دقائق و 55،3 ثواني. لذلك، بعدما كسر الرقم القياسي للأربع دقائق لمرات عديدة و متكررة، تمت رؤيته على أنه من الممكن القيام به، و بهذه الخطوة تغيرت طريقة التفكير حيال سباق الـ4 دقائق من سلبية – لا يمكن أن يحدث – إلى إيجابية – أستطيع القيام بها."

"لقد عرضت حالة جيدة لعقلية ايجابية، ليس فقط كان ذلك يساعد الناس لأن يتعلموا أكثر، بل إنه يخلق أشخاص لديهم قابلية التفكير القوية هذه، و الذين يستطيعوا إنجاز أشياء عظيمة و أن يصنعوا التاريخ أيضاً"

"إنه من المهم تذكر، أنه حتى بوجود عقلية إيجابية و لديها قابلية للتفكير، التكرار مطلوب! فقط بعد عدد من الناس الذين



اخترقوا سجل بانستير، تحول الناس السلبيين إلى إيجابيين. فنحن فهمنا أن نسبة 62% من كل الأفكار تقبل فقط إذا كانت:

معروضة

معروضة

معروضة

معروضة

معروضة

معروضة"

"أتوقع أني أعرف ماذا تعني، فالطريقة التي تغلبت بها على البرمجة السلبية التي حصلت عليها من المدرسة هي كالتالي:

لا أستطيع أن أكتب

لا أستطيع أن أكتب

لا أستطيع أن أكتب

أستطيع أن أكتب

أستطيع أن أكتب

أنا كاتب"

"من المثير للإهتمام أن عرض الأشياء 6 مرات هو سر التكرار المصاحب لزمن"

"لماذا تعتقد ذلك؟"

"لقد وجدت أن الناس عندما يتعرضون لفكرة جديدة لأول مرة، يرفضونها! لأنها تتعارض مع الأفكار السابق إقتناعهم بها. المرة الثانية يقاومونها لأنهم لا يستطيعون تقبلها. في المرة الثالثة، يقبلون جزء منها لكن يكون لديهم تحفظات على استخدامها. أما في المرة الرابعة التي يتعرضون فيها للفكرة الجديدة، فإنهم يقبلونها كلها لأنهم يشعرون أنها تعبر عما كانوا يفكرون فيه. و في المرة الخامسة يهضمونها جزئياً، عن



طريق استخدامها/تطبيقها بأنفسهم. و في المرة الأخيرة، السادسة، فإنهم يهضمون الفكرة كلياً عن طريق الشعور بامتلاكها و تمريرها للآخرين"

نهض فيل و قال: **"لدي بعض المذكرات عن ذلك من محاضراتي، اتبعني ....."**

لقد كتب على الأوراق:

الإنتقال من الرفض إلى القبول

1) **الرفض**

"إني أرفضها لأنها تتعارض مع أفكاري السابقة"

2) **المقاومة**

"حسناً، إني أفهمها، لكني لا أستطيع أن أقبلها"

3) **القبول الجزئي**

"إني موافق على الفكرة، لكن لي بعض التحفظات لاستخدامها"

4) **القبول التام**

"هل تعلم! هذه الفكرة تعبر بنفس الطريقة التي كنت أفكر بها"

5) **الهضم/الفهم الجزئي**

"طبقت هذه الفكرة اليوم، إنها رائعة"

6) **الهضم/ الفهم الكلي**

"لقد أعطيت يوم أمس هذه الفكرة لأحد رجال المبيعات لدي. في الحقيقة هذه الفكرة الآن تنتمي إلي"

"شكراً. هذه المفكرة مفيدة حقاً، لكن دعني أسألك سؤالاً. بعدما اخترقت الترشيح السلبي حول كتابتي، كأني تطورت من ناحية التصرف الإيجابي لكثير من الأمور الأخرى. هل يجب أن نمر في الستة خطوات كاملة؟"

"لا، هناك طريق مختصر. و كلما كان لديك خبرات إيجابية مع العقلية الإيجابية، تستطيع المرور على الخطوات الست بطريقة أوتوماتيكية، و الأفكار الإبداعية تأتيك بشكل آلي! و



بـشكل واضـح، قـد تتحـول إلـى شـخص معكـوس الـذعر و المخاوف مثلي!"

"ماذا يعني معكوس الذعر و المخاوف؟"

" الأشخاص معكوسي الذعر و المخاوف هم الأشخاص الذين يفكرون أن العالم تآمر لفعل الجيد، و الجيد فقط، لهم. إن هـذا في الحقيقة الحد الأعلى من العقلية الإيجابية! لكنها رحلة، و في بعض الأحيان يحتاج الناس للمساعدة خلالها!"

"هل من الممكن أن تعطيني مثالاً على شخص في منظمتـك، ممـن كان لديهم نظام ترشـيح سـلبي و مختـل، و تغيـر إلـى نظـام ترشـيح إيجابي، لديه قابلية للتفكير المساعد له؟"

"نعم، سأعرفك عليها. إنها سـوزان ألكـوت، رئيـسة العمليـات عندنا. إنهـا مـن أكثـر الـسيدات الـصغيرات نـشاطاً و حيويـة، و أفـضل رئيـسة عمليـات! لكنهـا كانـت تقـودني و الجميـع إلـى الجنون لأنها كانت قمـة فـي التفكيـر الـسلبي، و تعـارض كـل فكرة جديدة نعرضها!"

ابتسم الكاتب و قال: "أليس من المفترض أن يكونوا رؤسـاء العمليـات كذلك؟ عملهم أن يتأكدوا أنكم تأدون الأعمال بطريقة صحيحة"

"كحامي للعمليات، نعم، يجب عليهم أن يعرفوا كيف يقولوا لا، لكن سوزان كانت تمتص و تخفي طاقة الجميـع! و بعـد ذلـك، تغيرت الآن تغير هائل و فظيع و لا يصدق! لم لا تتحدث إليها؟"

"ممتاز .. سأفعل، و أتوقع أني أعرف كيف أصل إليها"

"بالتوفيق"

الفصل السادس: استخدام الضوء الأخضر في التفكير

عندما وصـل الكاتـب مكتـب سـوزان وجـدها المـرأة النـشيطة المليئـة بالحيوية و المتحمسة لأن تشاركه قصتها.

"فيل دائماً يرسل لي الناس هذه الأيام عنـدما يريـد أن يوضـح التغيير من العقلية السلبية إلى العقلية الإيجابية" قالت سوزان و هي تضحك!

"إني متوّق لأن أتعلم ذلك"



"أنا متأكدة أن فيل أخبرك كيف كنت سلبية تجاه أي فكرة جديدة. فقد بعدت كثيراً عن الوصف الخاص بالعمل كرئيس للعمليات. لحسن الحظ، في آخر سنتي الأولى، اجتمع معي السيد فيل في لقاء ودّي لتقييم الأداء"

"لقاء ودّي؟"

"نعم. كان فيل مهتماً كثيراً، لكنه صريح و مباشر. فقد قال لي: "سوزان، إنك أحد أفضل رئيسات العمليات الذين قابلتهم، فأنت تعرفين مجال عملك و أستطيع أن أعتمد عليك للتأكد من أنا نقوم بالعمل بالطريقة الصحيحة، لكن عقليتك السلبية و الدقيقة تقودني و كل من في فريقنا إلى الجنون. لذلك، الهدف رقم 1 الذي أريد أن أعمل به معك للسنة القادمة هو تغيير عقليتك"

و قلت له إني سمعته بشكل واضح، لكن لا أعرف كيف يمكن أن أحقق هذا الهدف.

فقال: "من الآن فصاعداً، كل مرة ألتقي معك أو في أحد اجتماعات فريقنا، أريدك أن تكوني مسؤولة عن التفكير باستخدام الضوء الأخضر"

لم يكن لدي أي فكرة عن الذي يقصده بالتفكير باستخدام الضوء الأخضر، فسألته و أخبرني: "عندما تعرض أي فكرة أو مشروع جديد في اجتماع معين، وظيفتك أن تبدأي في مناقشة لم تظنين أن هذه الفكرة أو المقترح أمر علينا القيام به أو تطبيقه، بعبارة أخرى ستكونين القائدة ل"انطلقوا" ستتوقفين عن إعطاء أي رد سلبي حتى ينتهي كل تفكير إيجابي مبدع من الفريق. و اذا كنت مجتمع معك لوحدنا، أريد أن أسمع و أرى قابليتك للتفكير"

كان هذا محيراً لعقلي حقاً، لكني علمت أن لا خيار لدي، لأن فيل يريدني أن أنجح، لكنه أيضاً لم يرغب أن استمر في النجاح مع ما نسميه الترشيح السلبي"

"اممم.. هل كان باستطاعتكم إثارة أي اعتراضات في اجتماعاتكم؟"

"نعم. اثناء اجتماعاتنا انا و فيل و الفريق، فإن التفكير باستخدام الضوء الأصفر –ذكر السلبيات و المشاكل- يجب أن يتبع التفكير باستخدام الضوء الأخضر – ذكر الإيجابيات و الفرص. و على الرغم من أنا جميعاً نُشَجّع لأن نعطي أفضل ما لدينا من تغذية استرجاعية، لكن التعليقات السلبية لم تكن تسبق الإيجابية أبداً"



"و كيف ساعدك ذلك؟"

"لقد كان فظيعاً. مع أني في البداية كنت أشعر بنفسي أقاوم، لكن بعد فترة تغير ذلك. لقد كان يجب علي أن أركز كثيراً على الاحتمالات الإيجابية، لدرجة عندما يجيء وقت وضع العلامات الصفراء أو الحمراء (السلبية و الخطيرة) أجد صعوبة لإيجاد شيء سلبي، تركيزي على الإيجابية غيرني كثيراً"

"هل باستطاعتك حتى الآن العمل كرئيس عمليات و الذي يجب أن يقول لا في بعض الأحيان؟"

"أعتقد ذلك، و كذلك السيد فيل. لكني أسعد الآن لأني أصبحت ذو قابلية للتفكير بإبداع، حقاً. و بدون قاعدة الضوء الأخضر ثم التفكير بالضوء الأصفر، أشك أني كنت سأتغلب على مشكلة السلبية"

"هل حصلت على فوائد أخرى من هذه الطريقة؟!"

"نعم، حصلت على المصداقية. فالآن عندما أعبر عن أي تعليق وقت الضوء الأصفر، يستمع إلي الفريق أكثر من ذي قبل، لأني لم أعد سيدة "لا يمكن القيام بهذا"، فأصبحوا يأخذون تغذيتي الاسترجاعية السلبية بجدية أكبر"

انتهى لقاء الكاتب مع سوزان، و في طريقه إلى سيارته فكر في نفسه، أحتاج للراحة، و لحسن الحظ كان قد وضع في جدوله الذهاب للعب الجولف مع صديقه داني.

و في تلك الليلة استرخى الكاتب في منزله و لخص ما تعلمه خلال اليوم:

السبب الثاني لم لا يفعل الناس ما يعرفونه: الترشيح السلبي:

- لأنا لم نكن نحصل على الحب الغير مشروط و الدعم و نحن أطفال، بدأنا نشك في أنفسنا و الآخرين.
- الشك في أنفسنا جعلنا نرشح كل المعلومات – سواء من الكتب، الفيديو، الصوتيات، المحاضرات أو حتى المناقشات – عن طريق عقليتنا التي تحكم على الأمور، الدقيقة، المقادة بالخوف، و المغلقة، و الذي يقودنا في النهاية إلى التفكير السلبي.



- التفكير السلبي يقودنا إلى:
  - o تعلم و استخدام نسبة صغيرة فقط مما نرى و نسمع
  - o انجاز نسبة صغيرة فقط مما نستطيع إنجازه
  - o الرضا بالقليل خلال زمن قصير جداً
- نحن ننمو بشكل أفضل مع عقلية إيجابية، متفتحة، و التي تشعل إبداعنا و حيلتنا و تخلق احتمالات تفوق توقعاتنا.
- يجب أن نجد طرق لنكون مستعدين و راغبين أن نفتح أذهاننا. و بدل من أن نحاول أن نجد الأخطاء في المعلومات الجديدة، نحتاج أن نكون مفكرين باستخدام الضوء الأخضر و نبحث عن الشيء الصحيح و نقول لأنفسنا: "أعلم أن هناك قيمة في ما أقرأ و أسمع، ما هي؟"
- تغيير عقلية سلبية و مغلقة إلى عقلية متفتحة و إيجابية لا يمكن أن يترك للصدفة. و عندما نقرر التغيير نحتاج لاستراتيجية معينة و التي باستمرار تقوي طريقتنا الجديدة في التفكير.

فيل: **"كيف كان اجتماعك مع سوزان؟"**

"نوّرني كثيراً.. إني أحب التفكير باستخدام الضوء الأخضر"

"هذه الاستراتيجية بالتخصيص أعطت سوزان وقتاً لتطوّر طرق تفكير جديدة و طرق لترتيب المعلومات"

"فيما يبدو، لقد أخبرتني أيضاً أنها الآن تجد صعوبة في أن تعطي تغذية استرجاعية سلبية أو تحذيرية"

"لا تدعها تخدعك، إنها تستطيع حتى الآن أن تضع حفر في أي فكرة جيدة لكنها أيضاً أصبحت واحدة من أفضل الداعمين للأفكار و المشاريع الجديدة. إنها مروّجة كبيرة لمكتب المستقبل"

"مكتب المستقبل؟ لا أملك أدنى فكرة ما هذا، هل من الممكن أن تشرح لي؟"

"بالتأكيد. قبل عقد من الزمان، اكتشفت أن الأشياء تتغير بشكل سريع جداً في العالم اليوم، لدرجة أنه يجب علينا أن ندير الحاضر و نصنع المستقبل في نفس الوقت، و اكتشفت



انه ليس من الجيد أن يكون نفس الناس يديرون حاضرك و يخططون للمستقبل. لأنك إن فعلت، سيقتل الناس ذوي المسؤوليات الحالية في الحاضر المستقبل، لأنهم إما أن يكونوا مبهورين أو مهتمين جداً في وضع مسؤوليات الوقت الحاضر"

"إن ذلك مثيراً للاهتمام، أتخيل انك لا تجد الكثير من الناس الجيدين في الاثنين – التفكير في المستقبل و الوقت الحالي الحاضر"

"هذا أكيد. نتيجة لذلك جعلت زوجتي أليس، رئيسة مكتب المستقبل. إنها أحد أفضل الأشخاص الذين عرفتهم و الذين يمتلكون قابلية التفكير الإيجابي. و لديها فريق عمل مكون من 3 أشخاص لا علاقة لهم بأي من العمليات اليومية الخاصة بأي من شركاتنا، بل إن عملهم الأساسي أن ينظروا للمستقبل و يحاولوا أن يروا ما سيحدث مع التكنولوجيا و الاكتشافات الأخرى التي قد تأثر على أعمالنا و شركاتنا. إنهم أنقذوا التدريب و التطوير بعد ضربة 11 سبتمبر"

"الكثير من الأعمال انهارت بعد 9/11، و أغلب الناس لم يرغبوا في السفر لأمريكا وقتها"

"بالتأكيد لم يرغبوا، لكن أليس و فريقها كانوا يبحثون في أمر المؤتمرات الهاتفية باستخدام الصوت، الفيديو، التعليم الإلكتروني، الاجتماعات الافتراضية، و كل أنواع الفرص المثيرة حقاً. في الحقيقة، مؤخراً، مدربين من مدربينا كانوا يدربون من الساعة الـ1 – 3 صباحاً من غرفة المؤتمرات لدينا، 120 مديراً في أوروبا، في 6 دول مختلفة عن طريق الهاتف و الحاسب الآلي!"

"هل أعجبهم التدريب؟"

"لقد أحبوه"

"هذا رائع! اذاً لديكم قسم في شركتكم للمستقبل يدار عن طريق أناس ايجابين، لديهم نظام ترشيح ايجابي و قابلية للتفكير بطريقة مفيدة"

"نعم، هذا صحيح"

أخرج الكاتب مفكرته و قال: "تحدثنا عن الترشيح السلبي كثاني سبب لم لا يطبق الناس ما يعلمونه، أعتقد أني عرفت كيف أن الإنصات بعقلية إيجابية مع التفكير باستخدام الضوء الأخضر يساعد



الناس على أن يتغلبوا على ذلك. انا مستعد الآن لتعلم السبب الثالث و الأخير"

السبب الثالث: عدم المتابعة

فيل: " لا تزال متحمساً للتعلم كما أرى، يبدو أنك تحصل على معلومات قيمة حقاً مما تتعلم في هذه الفترة"

" اني كذلك. فكرة التطبيق والاستفادة من كل شيء أتعلمه حقاً جيدة ومثيرة. بالنسبة لمذكراتي هنا، لقد قلت ان السبب الثالث لم لا يطبق الناس ما يعرفونه هو عدم المتابعة"

" نعم صحيح، لأن بعض الناس بعدما يتعلمون شيئاً جديداً، لا تكون لديهم خطة متابعة، حزّر ماذا يحدث؟"

" أتوقع أنهم يرجعون لعاداتهم القديمة"

"ممتاز. اذاً الناس بحاجة لخطة متابعة ليضعوا ما يعرفونه في حيز التطبيق. و هذا بالضبط مافعلته مع سوزان، بعدما أقنعتها ان لديها نظام ترشيح سلبي جعلها عدوة للافكار الجديدة، و لو لم أضع خطة متابعة معها، أشك أن أي تغير كان سيحصل. لأنه قد يكون باستطاعتها الاستماع بانفتاح لفترة، لكنها قد ترجع لعاداتها القديمة بعد ذلك"

"هذا يذكرني بمقولة قالها بيتر دركر: "لايوجد شيء جيد يحدث صدفة"

" هذا صحيح. لتغيير التصرف والحصول على النتائج التي تريدها تحتاج لنظام، لدعم، و لمسؤولية. فعندما تكون الأمور الثلاثة هذه موجودة، ستكون لديك خطة متابعة جيدة.
و السبب الثالث لم لا يطبق الناس ما يعلمونه – عدم المتابعة- يعتبر الأصعب بين الكل. لذلك فان الامر يحتاج الى خطة"

"لم تقول أنه الأصعب؟"

"دعني أبدأ في التحدث عن خلفية تاريخية. لقد تعلمت أهمية أن يكون لدي خطة متابعة جيدة من أبي. لقد قال لي مرة تلو



الأخرى أن لا أقبل أبداً بأن أحصل على عمل ان لم تكن لدي رغبة في أن أُراقب"

"ماذا كان يقصد بذلك؟"

" كان يقصد أنه يريدني أن أرغب في أن أعمل تحت شخص يعرف جيداً كيف يقوم بما أريد أنا أن أتعلم. لقد كان والدي أفضل معلم حصلت عليه أو عرفته في حياتي. لقد كان نظامه للمتابعة بسيط جداً :

أخبرني
أرني
دعني
صحح لي ..

أخبرني
أرني
دعني
صحح لي ..

لقد كان يفعل ذلك مرة بعد الأخرى- التكرار، صديقنا القديم- حتى يطمئن لإتقاني لمَ كان يخبرني أو يريني. على سبيل المثال، أول دراجة اشتراها لي، فككها إلى قطع، و أراني كيف يركبها مرة أخرى. وبعد ذلك فككها مرة أخرى وطلب مني تركيبها قطعة قطعة، لمرات عديدة، حتى إني وصلت لمرحلة أستطيع ان اركبها وانا مغمض العينين"

"عظيم! بالتأكيد كان هذا يعتبر خبرة اكتسبتها. لقد وضع لك نظاماً، و حمّلك مسؤولية"

"انه كذلك، لقد كان ابي يفعل الصواب. لقد كان يتابع الشيء الذي أراني اياه. إن نظامه هذا جعلني أفهم جيداً الطريقة الصحيحة للقيام بأمر ما منذ بدايته"

" إني أفهم ما تقول. بدون متابعة مباشرة بعد تعرضك أو تعلمك لطرق جديدة للقيام بأشياء معينة، سترجع لعاداتك القديمة"

" نعم، فالأمر الذي يساعد حقاً، هو بداية التطبيق فوراً. كلما أسرعت في تطبيق المهارة الجديدة التي تعلمتها، كلما زادت



احتمالية ان تكون محترفاً فيها.. لكن تذكر، تأكد و أنت تطبق، أن تطبق بطريقة صحيحة، كما وضعها أبي:

التطبيق لا يصنع شيئاً جيداً
التطبيق الجيد يصنع الشيء الجيد"

"كل هذا الحديث عن التطبيق الفوري لأي مهارة جديدة يذكرني بالمدرسة. كنت في المواد التي أدرسها أولاً بأول يومياً لا أحتاج للدراسة و العمل الكثير عليها قبل الامتحان، و الدراسة قبل الامتحان للمواد التي لم أكن اراجعها و أدرسها أولاً بأول، كانت تعني دراسة المنهج من جديد، و دائماً ما كنت أحقق درجات جيدة في الذي أدرسه أولاً بأول لأن دراسته قبل الامتحان سهله، سريعة، وبسيطة جداً"

"لقد كان الامر نفسه في تصليح الدراجات. خطة المتابعة التي وضعها ابي كانت تجعلني أطبق المهارات في أقرب وقت ممكن، وبأكثر كمية ممكنة، و بعد ذلك تأتي محاسبتي على أدائي. فقد كان والدي يراقب تطبيقي متى أشعُر أن بامكاني القيام به بنفسي"

"حتى في أيام مراهقتك؟"

"حتى فيها. عندما كنت مراهقاً، اشترى لي والدي سيارة قديمة جداً. ولم أكن اعرف الفرق بين الاسطوانة أو الأنابيب فيها، كنت جاهلاً تماماً في السيارات. مع بعضنا البعض، تعلمنا جزءاً جزءاً ، وبعدها أخبرني، أراني، سمح لي، صحح لي... الخ، الى أن تعلمت كيف أركب كل جزء مع الجزء الآخر. وبعد ذلك خمِّن ماذا؟ فككها كلها الى أجزاء وقال لي باسماً، ركبها كلها و خذها لك"

" أتوقع أنه كان تحدياً كبيراً"

" بالتأكيد كان. لكن هل تستطيع أن تتخيل كيف كنت متحمساً وحريصاً وحذراً أن أركبها بشكل صحيح؟ إإن أبي وضح لي حقيقة أن التعليم لا يحدث في رأسك، انه يحدث عندما تكون لديك خطة لتساعد نفسك أن تفعل شيئاً بما تعرفه و تعلمه. لقد أصبحت متعلماً مدى الحياة لأني أؤمن بـ:

الناس الناجحين توّاقين لأن يتعلموا ولديهم خطة للتعليم



إن لـم يكـن لـدى النـاس دافعيـة لأن يتعلمـوا القيـام بـأمر مـا، وخطة للقيام به بـشكل صـحيح، لـن يـستطيعوا تحقيـق ذلـك الأمر جيداً. لقد خلـق لـي أبـي حاجـة و خطـة لأن أركـب تلـك السيارة. لقد كانت جزءًا مني، فقد كان اليوم الذي التحقت بـه للجـيش مـن أتعـس الـذكريات فـي حيـاتي لأنـي بعـت تلـك السيارة الأثرية- موديل أ"

"ماذا حدث بعد مغادرتك المنزل؟ هل اسـتطعت أن تـستمر مـع خطـة المتابعة التي تعلمتها من والدك؟"

ابتسم فيل وقـال: **" نعـم، عنـدما وصـلت الـى جنـوب كاليفورنيـا حطمـت الارقـام القياسـية فـي فـك الاجهـزة وتركيبهـا. أي أستطيع القيام بذلك أسـرع وأفـضل مـن أي شـخص، فـشكراً لأبي. إن ذلك يعتبر سـر نجـاحي فـي حيـاتي، بالإضـافة الـى انـشاء برامجنـا التدريبيـة والتطويريـة، لانـك إن لـم تـستطع استخدام ماتعرفه، مالفائدة؟"**

"إني أسـتطيع أن أرى فخـرك بأبيـك واعتـزازك فيـه، لكـن لـم أسـمعك تتحدث كثيراً عن الدعم. ألم يكن ذلك الجـزء المهـم الثالـث مـن خطـة المتابعة الجيدة؟"

" فـي الحقيقـة، لقـد كـان والـدي يرغـب فـي نجـاحي حقـاً، واعطـاني العديـد مـن الـنظم، وجعلنـي محاسـباً لنفـسي و مسؤولاً، لكني لا أستطيع ان أصفه كشخص مشجع وداعم"

"اذاً لم يراك تفعل شيئاً صحيحاً؟"

"لم تصيغه بتلك الطريقة؟"

" من كل الاشياء التي علَمتها للآخرين او كتبتها، الأهم بالنـسبة لـي هو قوة أن تصطاد الآخرين يفعلـوا الأشـياء بطريقـة صـحيحة. بالنـسبة لي، المفتاح الاساسـي لمساعدة النـاس فـي تطـوير و خلـق منظمـة جيدة هو ابراز الجوانـب الإيجابيـة. وعنـدما يـأتي الأمـر لتـدريب النـاس ومساعدتهم للتطوير، دائماً أقول للمدراء: لا تنتظروا حتى يقوم النـاس بالعمـل بطريقـة صـحيحة تمامـاً قبـل ان تقومـوا بمـديحهم، لأن فـي البداية، أداءهم قد يكون *تقريباً* صحيحاً، لكـن يجـب أن تمـدح و تـشجّع



أدائهم، لأنك تتعامل مع هدف متحرك و مستمر. و بعد ذلك تستطيع أن تصحح لهم، أو بالأحرى توجههم لكي يستطيعوا الاستمرار بالتطوير"

" إني أسمع ما تقول، لكن تلك لم تكن طريقة والدي. على الرغم من أني أعلم أن والدي كان يرغب في نجاحي، لم يصطادني قط أفعل شيئاً بطريقة صحيحة. كان دوماً ما يقفز إلى مرحلة كيف أستطيع القيام بالعمل بطريقة أفضل، و في الحقيقة مرت سنين عدة حتى اكتشفت الأثر السلبي عليّ"

" كيف ذلك؟"

" لقد أثّر ذلك على علاقاتي، لأمر واحد فقط، عندما كنت أعمل في مجال التأمين، عينت مئات الموظفين في خلال عام واحد. و كما تستطيع أن تتخيل، كان لدي الكثير لأدربهم، لأخبرهم، أريهم، أدعمهم و أصحح لهم. وفي يوم جاءني موظف وقال: "كلمة مشجعة ستكون جيدة للجميع"

"كيف تصرفت؟"

" فكرت طويلاً وبعمق بذلك. وعلمت أنه كان على حق ، لكن كان علي أن أعرف كيف أفعل ذلك"

" لا تشعر كأنك الوحيد، أغلبنا أفضل في اصطياد بعضنا البعض و نحن نفعل الأشياء بشكل خاطئ، وليس وقت عمل الصحيح"

" اكتشفت ذلك الآن لكني تعلمت أيضاً أن الناس اذا حرموا من المديح و التشجيع، إما أن يستسلموا و لا يحاولوا فلا ينجحوا أبداً، أو يصبحوا منقادين"

"منقادين؟ حقاً؟"

"نعم، كنت دائماً أرغب بشدة في النجاح و الانجاز، و اكتشفت مؤخراً اني أبحث عن قبول والدي"

" ذلك يحدد مشكلتي مع خطة والدك الخاصة بالمتابعة. أنها لا تحتوي على خطوة أن يسمع أحدهم "أحسنت يابطل" أو "أحسنت يا فتاة"، فبعد خطوة "دعني" كنت سأتوقع خطوة "امدح تطور أدائي" قبل خطوة "صحح لي"



"انك على حق، نظام والدي للمتابعة كان يجب أن يحتوي على خطوة ايجابية، لكن تلك لم تكن طريقته. إن لدينا حقاً هذه الخطوة المهمة عندما نستخدم نظام المتابعة الخاص بأناسنا. وهذه نتيجة مسؤول مواردنا البشرية الشجاع هيرب جود سون، الذي وضّح لي ذلك، وأصَر على التغيير. شكراً لهيرب، إننا الآن نستخدم كل الطرق الثلاثة لمساعدة الناس على التغلب على مشكلة الإخفاق في المتابعة. بالاضافة إلى التزويد بالنظام الأساسي و المهم و المسؤولية أيضاً، إن خطتنا للمتابعة تحتوي على الدعم عن طريق ابراز كل شيء ايجابي"

"أوَد ان اتحدث مع هيرب"

"فكرة رائعة، تعرف كيف تصل اليه، وسأتحدث اليك فيما بعد"

الفصل السابع: إبراز الإيجابية لمساعدة الناس على الفوز

وصل الكاتب مكتب هيرب، ولأنه يعلم بحضور الكاتب رفع رأسه وقال:
"إني أفهم أنك تحب أن تصطاد الناس و هم يعملون بطريقة صحيحة"

"إني حقاً أحب، ولقد أعجبتني فكرة السيد فيل أنه لتتعلم حقاً كيف تؤدي عملاً ما، يجب أن ترغب في أن تُدرب و تتعلم على يد خبير. لكني أرى أن نظام المتابعة الخاص بوالده – أخبرني ، أرني، دعني، صحح لي ..إلخ – لا يبرز العمل أو السلوك الإيجابي. لقد أخبرني أنك نبهته عن فقدان الدعم و التشجيع إلى أن أصبح نظامكم التعليمي في الشركة الآن يحتوي على "اصطياد" الناس و هم يعملون بطريقة صحيحة. إني مهتم لأن أسمع منك عن هذا الأمر"

"يسعدني أن أشاركك ماذا نفعل. في البداية دعني أعطيك خلفية بسيطة عنا، إنا نوظف نوعين من الناس، فائزين، و فائزين محتملين. الفائزين هم الأشخاص الذين لديهم خبرة في العمل الذي وظفناهم فيه ولديهم سجل أداء جيد"



"لا يحتاجون إلى الكثير من المساعدة أليس كذلك؟"

"إنك محق. من ناحية الكفاءة فهم مرتفعوا المستوى، فقط يحتاجون أن يفهموا عملنا وبيئتنا أكثر قلبلاً إن كانوا جُدد في الشركة، ويحتاجون أيضاً أن يكونوا أصحاب أهداف واضحة"

" بالإضافة إلى معرفة ماهو السلوك الجيد"

"صحيح. فورما يعرفون عن عملنا و تتضح عندهم أهدافنا و نظمنا، لا يحتاجون للتدريب وقتها، و بدل من حاجتهم لمعلّم خبير، يحتاجون لقائد حماسي!"

"أخبرني ماذا تفعلون مع الفائزين المحتملين؟"

"هذه الفئة نتصور أنها ستنجح إذا دربناها. و نحن نريد الجميع أن يحصل على فرصة الفوز! و مع هذه الفئة، أكبر أمر نريد أن نتأكد منه هو إن كان لديهم نيّة و تصرف و سلوك إيجابي نحو التعليم"

"أتوقع ذلك يعني التأكد من نظم الترشيح السلبي لديهم؟"

"بالتأكيد. السيد فيل يصر على أن نتأكد و نفحص كل شخص نقوم بتوظيفه و نتخلص من تفكيره السلبي. و بعدما نتأكد أن معنا الأشخاص الصحيحين، نبدأ من البداية مع هذه الفئة، فائزينا المحتملين. ففي البداية، نصمم لهم برنامج تدريبي خاص و الذي يحتوي على برامجنا و برامج شركات و جهات خارجية، فنحن نريد أن نقفز قفزة البداية لتعليمهم"

"هل هنا تبدأون في تطبيق نظام المتابعة؟"

"نعم. مع كل التدريب الذي نقدمه، نريد أن يحصل موظفونا على ما وراء النظريات و المعرفة. أي يجب أن يحصلوا على فرص لتطبيق ما نعلمهم. حقيقة، إني عندما حصلت على "انطلق" من السيد فيل، غيّرنا نظام المتابعة إلى التالي:

أخبرني

أرني



دعني

راقبني

شجّع تطوّري / وجّهني

ستلاحظ أنا أضفنا خطوة واحدة جديدة "راقبني" بالإضافة إلى تغيير "صحح لي" إلى "شجّع تطوري / وجهني"

"هذا متوافق جداً مع تفكيري، لكن لتشجيع أو توجيه الفريق يجب أن يكون المدير متواجداً"

"إنك محق. لمدح أو توجيه الناس يجب أن يتواجد المدراء ليلاحظوا تطوّر موظفيهم. هل تعلم أن في الأيام الماضية، كان البشر عندما يتعلمون، يكونوا طوال الوقت مع مسؤوليهم، و كل شيء يعملونه كان يُراقب من قبله! أما اليوم في عالم الأعمال، الأمور تتحرك بسرعة كبيرة جداً لدرجة أن المدراء لا يتواجدون عندما يبدأ موظفيهم لأول مرة في استخدام المعلومات الجديدة التي تلقوها مؤخراً"

"و هذا يقود إلى تصرفات المدراء النورسية – كطائر النورس. عندما يقوم أي متدرب بارتكاب خطأ، خاصة إذا كان ينعكس على مدير الإدارة، يطير المدير و يحدث الكثير من الضجة و الصوت المرتفع على رأس المتدرب و من ثم يطير خارجاً"

ضحك هيرب بشدة و قال: **"لم أسمع أبداً مثل هذا الوصف من قبل. لكنّك محق، هذا ما نريد أن نتجنبه. نريد من المدربين و المعلمين – سواء كانوا مدراء أو لم يكونوا – أن يعملوا بقرب مع الفائزين المحتملين، خاصة عندما يبدأو بالمحاولة لتطبيق الشيء الجديد الذي تعلموه"**

"هل يجب على مدير شخص ما أن يصبح مدرّب و معلم عندما يكون هذا الشخص يتعلم مهارة جديدة؟"

"ليس دائماً. لكنها مسؤولية المدير أن يتأكد أن كل شخص لديه معلم و مدرب عندما يحتاج لذلك"



"إن إدارة البشر تحتاج الكثير من الوقت و الجهد، أليس كذلك؟"

"إنها كذلك، و يجب أن تكون. لكن دعني أشرح لك بعض الأمور. إن أصعب و أدق الفترات هي عندما يبدأ الناس في التدريب أو محاولة أو يفعلوا شيئاً جديداً. و غالباً، عندما يتم إرسال الموظفين إلى برنامج تدريبي، عند عودتهم، لا أحد يعلم أو يهتم كيف سار هذا البرنامج. و نتيجة لغيابهم، تتراكم أعمالهم فلا يملكون إلا وقت قصير للتركيز و لتطبيق ما تعلموه، خاصة في المهارات الغير تقنية مثل القيادة أو العمل مع فريق، أو مهارة الإنصات و المديح و التشجيع، على سبيل المثال.
و نحن هنا، لا نرسل موظفينا إلى الكثير من برامج التدريب لأنا نريدهم أن يتعلموا القليل بكميات كبيرة"

"اذاً أنتم تركزون على الإدارة و المتابعة بعد التدريب!"

"نعم. أمر آخر مهم جداً، هو أنك لا: *تقل لي، تريني، تدعني، تشاهدني، تشجع أدائي / توجهني* للأبد! بل مع الوقت، يجب أن يتغير اسلوب تعليمك بشكل ملحوظ إلى: *اطلب مني، دعني أريك حتى تستطيع أن تشاهدني، و بعد ذلك امدحني*"

"و في النهاية، يجب أن ينتقل الاسلوب إلى: أقل لنفسي، أؤدي عملي، أمدح و أشجع و أوجه أدائي الخاص"

"بالضبط تماماً، ففي النهاية أنت تريد من المتدربين/الموظفين أن يتقنوا ما يفعلونه تماماً حتى يستطيعوا تحمل الأمور المفوّضة إليهم عن طريق اسلوب القيادة باستخدام التفويض، حيث يجعلهم مدرائهم يلعبون بالكرة بأنفسهم، أي يستطيعوا إدارة أنفسهم و تدريب الآخرين"

"أرى أنك لا تترك إغلاق الفجوة بين المعرفة و التطبيق للصدفة. و عندما تحدثت مع فيل أخبرني أن هناك 3 مفاتيح أساسية من أجل نظام متابعة فعّال، و هي: نظام، دعم، و مسؤولية. و كما أرى أن الثلاث أركان موجودة في نظام المتابعة لديكم و الخاص بالتعليم و التدريب"



"بالضبط. من تأثير فيل، تعلمنا حتى تكون مدرب/معلم/مدير فعال فإن ذلك يعتبر نظاماً أكثر منه فنّاً. و عندما يحين وقت مساعدة الآخرين لتطبيق ما تعلموه، يجب أن تكون الثلاث أركان موجودة"

"اذاً هل هذا هو كل المطلوب لإغلاق الفجوة – بين المعرفة و التطبيق - خطة متابعة بسيطة؟"

الفصل الثامن: تزويد المزيد من النظام، الدعم، المسؤولية

"نعم و لا. أنا متأكد أن فيل أخبرك أن السبب الثالث لم لا يطبق الناس ما يعرفونه-الإخفاق في المتابعة- يعتبر أصعب عقبة في الطريق. لذلك لدينا العديد من خطط المتابعة لنتأكد أن أناسنا يتصرفون كما يعرفون و يتعلمون.
سأعطيك مثالين. الأول، لقد طبقنا طريقة اجتماع كل مدير مع موظفه اجتماع خاص لوحدهما، مرة كل اسبوعين، مع تقارير الموظف المباشرة، لمدة 15 – 30 دقيقة"

"من يحدد محتوى الإجتماع؟"

"التقرير المباشر. إنه عادة يركز كيف يؤدي و يعمل الموظف على أهدافه، و ما اذا كانت هناك لديه / لديها الحاجة للمساعدة. لكن يمكن مناقشة أمور أخرى لها علاقة، لأن الاجتماع خاص من أجل الموظف"

"هذا دعم حقيقي!!"

"إنه أيضاً نظام و مسؤولية. و بما أن المدراء يلتقون 26 مرة في السنة مع الذين يقيّمونهم مباشرة، فإن هذا يضفي المزيد من النظام. لأن مع هذه الاجتماعات الدورية، عندما يأتي التقرير السنوي للأداء، لا تكون هناك أي مفآجات. فالمسؤولية قد تمّ بناءها في خطوة "اجتماع كل موظف مع مسؤوله المباشر" و لهذا أثر بالغ على أداء شركتنا و الاحتفاظ بالناس الجيدين"

"كيف يمكنكم أن تجعلوا المدراء يجتمعون مع موظف موظف لديهم، إن هذا التزام، وقت، و طاقة أيضاً"



"التكـرار، التكـرار، و التكـرار. إن فيـل يتـصرف معنـا كمـدرس للصف الثالث الإبتدائي، فهو يكرر دوماً مرة بعـد أخـرى أهميـة اجتمـاع المـدير مـع موظفـه مباشـرة. و إنـه يكـرم المـدراء و موظفيهم المباشرين أيضاً، الملتزمين بهذه الإجتماعات"

"كلاهما؟"

"طبعـاً. نحـن لا نـدع موظفينـا يلومـون مـن هـم أعلـى مـنهم بالمستوى عندما لا تحدث بعض الأمور، لأن إدارة البشر عبارة عن شراكة!
اذاً ما يقارب ال 20% من تقييـم أداء كـل شـخص مركـز علـى الاجتماع الشخصي مع مديره المباشر"

"لقد قلت إن لديك مثالاً ثانياً عن نوع النظام و المسؤولية لديكم"

"نعم لدينا نظام آخر. نحن نـؤمن بقـوة المـدربين الخـارجيين – مـن خـارج الـشركة، لـذلك، لمـدة 6 أسـابيع بعـد أي برنـامج تدريبي، نضع لكل مشارك مدرب خاص له عن طريـق الهـاتف. و هؤلاء المدربين المعتمدين لا يعملون في شـركتنا فهـم غيـر مـشتركين – عاطفيـاً – فـي الـضغوط اليوميـة التـي تواجـه موظفينا، و نتيجة لذلك يكون كل اهتمامهم هو المساعدة في إغــلاق الفجــوة بــين المعرفــة و التطبيــق و ذلــك بعــد البرامج/البرنامج التدريبي."

"رائع. أتوقع أن هذا مساعداً جداً"

"إنـه كـذلك. لقـد وجـدنا أنـه بوجـود المـدرب الشخـصي – الخارجي – عن طريق الهاتف لمدة 50 دقيقة مرة كل اسبوع، بعد برامج القيادة لدينا، يحصل موظفونا على النظـام، الـدعم، و المـسؤولية التـي يحتاجونهـا، و نحـصل نحـن علـى النتـائج التي نريدها. أضف إلى ذلك الاجتماع الشخصي بين المـدير و الموظف – تقريره المباشر – ستكون لديك خطة متابعـة قويـة تساعد الناس لاستخدام ما تعلموه. و عندما يطبق النـاس مـا تعلّموه و يحققوا أهدافهم، الكل يفوز!"

شكر الكاتب هيرب على وقته و كتب في مذكرته التالي:



السبب الثالث لم لا يطبق الناس ما يعرفونه - الإخفاق في المتابعة

- الأشخاص الناجحين يتوقون للمعرفة و لديهم خطة متابعة للتعلم.
- تطبيق ما تعلمناه لا يمكن أن يترك للصدفة. ذلك لأن خطة متابعة تعطي نظام، دعم، و مسؤولية، يجب أن توضع لمساعدتنا على التصرف حسب نوايانا الطيبة.
- تتابع: أخبرني، أرني، دعني، شاهدني، امدح تطوري أو وجهني، عبارة عن خطة متابعة سهلة و قوية تساعد الفائزين المحتملين على الفوز.
- ابراز الشيء الإيجابي يساعد المتعلمين أن يصبحوا تواقين بشدة للتعلم و التطور، حيث أن مدح تطور و نمو الأداء مهم جداً قبل التوجيه أو التصحيح. و بعد فترة يجب أن يصبح المتعلمين قادرين على مدح و توجيه أنفسهم.
- الاجتماع الشخصي بين الموظف و مديره المباشر و الاستعانة بمدرب خارجي عن طريق الهاتف عبارة عن طرق فعالة لإغلاق فجوة المعرفة – التطبيق.

ذهب الكاتب لمكتب السيد فيل و عندما رآه ابتسم و قال: **"أشك أنك تشعر بشعور أفضل الآن لأنك عرفت نظام المتابعة الإيجابي لدينا، بشكل أكثر تفصيلاً"**

"إني كذلك. هل تعتبر مبادئ وجود النظام، الدعم، و المسؤولية هي الأهم لإغلاق الفجوة بين المعرفة و التطبيق؟"

"بعدة طرق، إنهم كذلك. لكن تذكر أن نظام المتابعة لدينا يبنى على أول سببين ناقشناهم، الكم الهائل من المعلومات و الترشيح السلبي. و فقط عندما تقرر أن تركز على بعض الأمور لتتعلمها و تتخلص من تفكيرك و ترشيحك السلبي، نظام المتابعة الايجابي سيؤثر عليك و يفيدك. إنه الجسر الرابط بين المعرفة و التطبيق و هو سر نجاح برامجنا"

"لقد فهمت الآن. عدد قليل من الناس سيتغيروا من قراءة كتاب، الاستماع لشريط، مشاهدة فيديو، او حضور محاضرة لمرة واحدة. يجب أن ترفع أكمام ذراعيك وتكون متعلم مركِّز. ثم بعد ذلك يجب عليك أن ترشح المعلومات الجديدة عن طريق عقلية إيجابية. و في



النهاية يجب أن تكون لديك خطة لتطبيق المعلومات الجديدة التي تعلمتها و بطريقة صحيحة"

"هذا ملخص ممتاز. دعني أشاركك بشيء أخير. هناك خيط ذهبي يركض في حياة كل شخص منجز – انجاز كبير، إنه الخيط الذهبي للتركيز، مصنوع من الإصرار! بطريقة أو بأخرى، كل شخص صاحب إنجاز فائق و غير طبيعي لديه القدرة على التركيز على هدف معين بطريقة ليزرية، مع إصرار لتحقيق هذا الهدف"

"هذا ما يقلقني- قدرتي على التركيز و المتابعة. إني قلق إني لن أستطيع تطبيق ما علمتني. أشعر إني بحاجة لمدرب خبير يدربني و يزودني بالنظام، الدعم، و المسؤولية التي أحتاجها"

"لم أتوقع أنك ستسأل. لم لا نتواصل مع بعضنا البعض مرة كل اسبوعين لمدة 15 – 30 دقيقة عبر الهاتف، حتى تشاركني بما تفعل و بأي مساعدة قد تحتاجها؟"

"اذاً لا تمانع في أن تكون مدرسي عبر الهاتف؟"

"نعم لا أمانع، اذا وعدتني بشيء واحد فقط ..
أنك اذا استطعت تطبيق كل الأمور التي تحدثنا عنها – تركز على أمور قليلة لتتعلمها، و لديك عقلية متفتحة، و خطة متابعة واضحة- ستشارك ما تعلمت مع الآخرين و تعلمهم إياه"

"اتفقنا .. "

الخاتمة

استمر الكاتب و السيد فيل بالتواصل لمساعدة الكاتب في الاستمرار بما يصبو إليه ..

بعد فترة من الزمن، دعى الكاتب السيد فيل لحضور محاضرة سيلقيها في المدينة، و قد فرح فيل خاصة عندما علم أن عنوان المحاضرة هو: **"كيف تطبق ما تعرفه"**

فيل: "إنه موضوع رائع!"



الكاتب: "نعم. و اكتشفت أن تعليم الآخرين ما أعرف هو أفضل الطرق لتطبيق المعرفة الجديدة لدي، و هذه الخطوة تقوّي التزامي بتطبيق ما أعرفه على مستواي الشخصي!"

"هذا صحيح. إغلاق الفجوة هو تطبيق أكثر منه كلام يقال!"

جاء يوم المحاضرة، و وصل السيد فيل إلى القاعة ليرى أن الجمهور من منظمة التدريب العالمية ASTD و التي تعتبر أفضل فئة لحضور محاضرة عن إغلاق الفجوة بين المعرفة و التطبيق، كما ظن السيد فيل.

بدأ الكاتب بعد كلمات الترحيب و التقديم و قال:

"لدينا كارثة في عالم التدريب و التطوير. فما نقوم بتدريبه و تعليمه لا يطبق و لا يستخدم غالباً. و اليوم، على الرغم من أن الناس يعرفون الكثير عن الإدارة و القيادة بل و أكثر مما نتصور، إلا أن الفجوة بين المعرفة و التطبيق لهذه المعرفة أصبحت أكبر من الفجوة بين المعرفة و الجهل! لقد أزعجني و أقلقني هذا منذ وقت طويل، حتى تعلمت في الفترة الأخيرة الرابط المفقود، و هو التكرار، التكرار، التكرار، و هذا ما أريد أن أشارككم فيه هذا الصباح.

في مجالنا، التدريب و التطوير، و لمدة سنين عرّفنا التعليم كتغير في السلوك، لكن لم نتفق كيف يحدث أو يتم هذا. و كلنا يعلم أن التغيير ليس سهلاً، خاصة تغيير السلوك الإنساني.

حقيقة.. هناك 3 مراحل للتغيير، لتنتقل من معرفة شيء إلى تطبيقه. المرحلة الأولى من التغيير تقع عند مستوى المعرفة، و هي الأسهل و أقل شيء يستهلك وقتاً ليغيّر الناس. فكل ما عليك أن تفعله هو أن تقرأ كتاباً جديداً، تستمع لشريطاً جديداً، تشاهد *فيديو* جديداً، أو تذهب لسيمنار لأول مرة! إن ذلك جذاباً جداً.

ذلك، يقود **لأول سبب لم لا يطبق الناس ما يعرفونه**. إنه أكثر متعة أن نتعلم أشياء جديدة عن أن نطبق ما نعرفه و نتعلمه، و نتيجة لذلك، لدينا **كماً هائلاً من المعلومات**! إنا نسبح في بحر من المعلومات، لكن للأسف لسنا مثل السمك، فنحن لا نملك نظام مراقبة ذاتي يدعنا نأخذ من الماء ما نحتاج و نترك ما لا نحتاج .. ما



هي الإجابة هنا اذا؟ إنه **التكـرار، التكـرار، التكـرار. يجـب أن نركـز طاقتنا على بعض الأشياء بدل من أشياء كثيرة!**

فكم من حمية غذائية يحتاج الأمر لفقدان الـوزن؟ فقـط مـا تلتـزم بـه و تتبعه!! حقيقة، يجب علينا أن نتوقف عـن اسـتمرارنا فـي البحـث عـن المفاهيم الإدارية الجديدة و علينا أن نتبع الذي علمناه و دربناه للناس مـؤخراً! و لا أنـسى أبـداً فـي مـرة مـن المـرات عنـدما طلـب منـي أن أتحـدث إلـى المـدراء و القـادة فـي إحـدى الـشركات، عنـدما لـم يكـن يدعني رئيسهم أن أقف علـى المنـصة و أتحـدث قبـل أن أذهـب إلـى شركتهم و أرى مـادربوا مـدرائهم و قاداتهم، فقـد قـال لـي رئيـسهم: "أريدك أن تبني على ما علّمناهم، لا أن تأخذهم إلـى اتجـاه جديـد" و من خبرتي مع هذا الـرئيس الجيـد، رأيـت كيـف أن دعـم الإدارة العليـا مهـم جـداً فـي إغـلاق الفجـوة بـين المعرفـة و التطبيـق. فقـد كـان متمسكاً لتركيز طاقة الناس! بل إنه وصل لدرجة أنه يسأل كل شخص في الـشركة أن يعـرّف شـيئاً واحـداً يـستطيع أن يـضيفه إلـى سـيرته الذاتية في السنة القادمة لم يكن موجـوداً فـي الـسنة الـسابقة. إنـه يظن أن كل شخص يجـب أن يـتعلم شـيئاً جديـداً واحـداً كـل سـنة، و ليس الكثير من الأشياء كل سنة.

اذاً، المفتاح الأساسـي للتغلب على السبب الأول لم لا يطبق الناس ما يعرفونه – الكم الهائل من المعلومـات – هـو تطبيـق فلسفة تعلم القليل بكميات كبيرة. ركز على القليل، كرره مرة بعد أخرى. ركّز، ركّز.

قبل أن أخبركم عن المرحلة الثانية من التغيير دعوني أطلب مـنكم أن تفعلوا بعض الأمور، قفوا جميعاً من فضلكم.

سأطلب منكم شيئان، الشـيء الأول، أريدكم أن تتحركوا في القاعة و تسلّموا علـى أكبـر عـدد مـن النـاس حـولكم، و لمـدة 30 ثانيـة. لكـن سلّموا عليهم بطريقة خاصة، سلّموا عليهم كأنهم غير مهمين و أنكم تبحثون عن شخص آخر أكثر أهمية لتتحدثوا إليه.

بعدما ضحك الجميع، بدأوا في تجاهل بعضهم البعض ... و بعـد ثـواني قال الكاتب: قفوا حيث أنتم، لكن لا تجلسوا ..

و الآن .. لـ30 ثانية أخرى، تحركوا، لكن هذه المرة سلّموا على الناس كأنهم أصدقاء قدامى لم تروهم منذ سنين و أنتم سعداء بلقياهم!



مع ذلك، طاقة كبيرة و ضحكات و عناق ملأت القاعة .. و بعد ثواني طلب منهم الكاتب الجلوس و قال: لم تظنون أني طلبت منكم ذلك؟ حقيقة، لقد طلبت منكم هذين الطلبين لأريكم أنه **لتكون قائداً عظيماً و شخصاً ناجحاً يجب أن تعرف كيف تدير طاقة الآخرين، بالإضافة إلى طاقتك الشخصية!** من النشاطين السابقين، أيهم خلق طاقة أكثر في القاعة؟

رد الجميع .. الثاني ..

ماذا فعلت حتى أغيّر الطاقة في الغرفة؟ كل ما فعلت هو **تغيير الطريقة التي كنتم تفكرون بها، من فكرة سلبية** (هؤلاء الناس غير مهمين) **إلى فكرة إيجابية** (هؤلاء أصدقاء قديمين لم أرهم منذ زمن و أنا سعيد برؤيتهم) مع ذلك كل الطاقة في القاعة قد تغيرت!

كم شخص منكم يعرف أن الحاسب الآلي و عقل الإنسان متقاربين جداً؟ الاثنين، عقل الإنسان و الحاسب الآلي لا يعرفون الفرق بين الحقيقة و بين ما تخبرهم! عندما تضع معلومات في حاسبك الآلي، لا يقول: "من أين لك بهذه المعلومات، إنها خاطئة" إنه يفعل كل شيء مع المعلومات التي تزوده بها! و لسنين قلنا عن الحواسيب الآلية: ما يدخل هو

رد الجمهور: ما يخرج

بالضبط.. عقل الإنسان نفس الطريقة، إنه لا يعرف الفرق بين الحقيقة و بين ما تخبره! تخيل أنك استيقظت صباحاً و نظرت إلى نفسك بالمرآة و قلت: "إنك رائع!" لن يرد عليك عقلك: "أظن أنك تمزح! أنا أعرف أنك أكثر من ذلك"

الناجحين يعرفون كيف يبرمجون عقولهم بطريقة إيجابية!

حسناً .. هذا يقودنا إلى المرحلة الثانية للتغيير و التي يجب أن نمر من خلالها اذا أردنا أن تغير سلوكنا! و يطلق عليها: "التغيير المرتبط بموقف معين تجاه الأشياء".

الموقف المعين هذا أو الإنطباع هو عبارة عن معرفة ممزوجة بعواطف معينة! إنه عندما تشعر بقوة إيجابية أو سلبية ناحية شيء تعرفه! و هذا يعتبر أصعب للتغيير مقارنة المعرفة، لأنك بسهولة تستطيع أن تقول: "إني أعرف ما تقول، و لكن .. " و لذلك يجب علينا أن نتخلص من تفكير الناس هذا، و الذي يقوم **بعملية الترشيح السلبي لكل**



ما يسمع أو يستقبل – السبب الثاني لم لا يطبق الناس ما يعرفونه. نحن نفعل ذلك عن طريق **مساعدتهم لتطوير نظام ترشيح إيجابي.** و من غير أن يكون موقفنا مفتوح تجاه عملية التعليم لن نتمكن أبداً من إغلاق فجوة المعرفة و التطبيق!

أغلبنا، و نحن نجلس كجمهور، مثل اليوم، نكون مشككين، لماذا؟ لأنا في مرحلة طفولتنا، والدينا و البالغين الآخرين كانوا يبرزون السلبي بدل الإيجابي. عندما كانت تأتينا فكرة و نتحمس لها، كانوا يصفعون إثارتنا تلك! و نتيجة لذلك، اكتسبنا نحن نفس طريقة التفكير.

حقيقة، إن كل ما نحتاجه هو أن نصبح مفكرين باستخدام الضوء الأخضر. أي عندما نسمع شيئاً، أول رد فعل منا يجب أن يكون: "كيف يمكن أن استخدم هذا؟ ماذا سأكسب اذا تعلمته؟" يجب أن نظل ايجابين و نحن نتعلم، و إن لم نكن، "نعم، و لكن .. " ستقتل كل شيء يعترض طريقنا!

دعوني أرى إن كنت أستطيع تلخيص كل ما قلته حتى الآن. بما أن تغيير معرفتنا هو أسهل تغيير يحدث، إنه محاولة البدء لأخذ الكثير و أكثر من المعلومات الجديدة و التي تقودنا إلى الكم الهائل من المعلومات فوق رؤوسنا! بعد ذلك يأتي تغيير الإنطباع، و بما أنه أصعب من تغيير المعلومات و المعرفة نفسها، إنه ذو علاقة أكثر، فتغيير نظام ترشيحنا السلبي ليس سهلاً. أما المرحلة الثالثة و الأصعب هي تغيير السلوك، المعنى الحقيقي للتعليم. لم هذه المرحلة صعبة جداً؟ لأن يجب عليك فيها أن تفعل شيئاً!

على سبيل المثال، لمدة سنين كنت أعلم أن وزني زائداً 25 – 30 باوند، و كنت دوماً أجرب هذه الحمية أو تلك، من غير أي حظ يذكر .. و ما اكتشفته مؤخراً هو أني إذا أردت أن أحدث تغيير في صحتي، خاصة من ناحية وزني، علي أن أركز عليه! لقد كنت أحتاج للمساعدة.

إن من الصعب تغيير شيء استمريت تفعله لوقت طويل! و تغيير سلوكك صعب جداً، حتى لو كنت تعلم أنه يجب عليك و لديك انطباع ايجابي ناحية هذا الأمر. إن ما تحتاجه هو جهد مركّز من المتابعة! و أغلب الناس لم يطوّروا استراتيجية كهذه! و **هذا السبب الثالث لم لا يطبق الناس ما يعرفونه – الإخفاق في نظام المتابعة.**

حتى تحصل على النتائج التي تريدها – تطبيق ما تعرفه - تحتاج **خطة متابعة تزودك بنظام، دعم، و مسؤولية.**



النظام يعني اجتماعات دورية مع مدرب، مجموعة داعمة، أو أي وسيلة أخرى تساعدك على السلوك حسب نواياك الطيبة. إن لم يكن لديك ذلك، تعرف الطريق المحاط بالنوايا الطيبة أين يقودك!

النظام المساعد أساسه العلاقات.. فعندما يهتم بك الناس الذين تقابلهم، سيزودونك بالدعم الذي تحتاجه، و يسائلونك و يحاسبونك، بطريقة ودّية.

عندما حصلت على ذلك، استطعت أن أحل مشكلة وزني ..

ما نحتاج أن نفعله في مجال التدريب هو قضاء وقت لمتابعة تدريبنا يعادل 10 أضعاف الوقت الذي نستغرقه لتنظيم، تطوير، و توصيل هذا التدريب! ما نحتاجه هو مدربين يساعدون الناس للانتقال من أشخاص مبتدأين في تطبيق ما يعرفونه إلى مدربين محترفين!

استمر الكاتب في اعطاء الكثير من الأمثلة عن كيف أن **التركيز، التكرار، التفكير الإيجابي، و خطط المتابعة** غيروا من حياة الكثير من الناس للأفضل!

و تابع يقول .. إني أرى كيف أن بعضكم متحمس مع ما شاركتكم به هذا الصباح .. و في الحقيقة، إن لم يستفد أحدكم من هذه المحاضرة، فإني أحتاجه.. إنه يعطيني فرصة لأذكر نفسي بماذا أفعل حتى أغلق الفجوة بين معرفتي و تطبيقي لها ..

انتهى الكاتب من كلامه، و طلب منهم الوقوف و قال:

ضع يدك اليمنى على كتفك الأيسر .. و ضع يدك اليسرى على كتفك الأيمن .. عانقوا أنفسكم .. لقد كنتم فظيعين اليوم و أنا أعلم أنكم الآن تستطيعون تطبيق ما تعرفونه ..

قبل الرحيل .. لا أستطيع أن أنهي كلامي دون أن اخبركم بالذي فكّ الشفرة لي .. و أشار إلى السيد فيل و قال: رجل الأعمال الفائق .. السيد فيل موري .. صفق الجمهور له بحرارة .. صديقي فيل قد فكّ الشفرة حقاً .. و إنه ليس فقط يعلم الآخرين كيف يطبقوا ما يعرفونه .. إنه يطبق ذلك في حياته ..

انتهى ..



شكراً لوقتك في قراءة هذا الكتاب .. و هنيئاً لك بما تعلمت ..

أرجو أن تكون قد استفدت حقاً .. أرحب بتعليقك، نقدك، أو

اقتراحاتك لتطوير هذا العمل بأفضل طريقة تمكّن الآخرين من

الإستفادة مما ورد هنا في حياتهم العملية و الشخصية ..

لا تتردد اذا كنت تملك أي ملاحظة أن ترسلها على بريدي

الإلكتروني

info@maioona.com

شكراً لك ..

أتمنى أن تبدأ في تطبيق ما تتعلمه في حياتك ..

تحياتي .. ميّ

Maioona.com